بسم الله الرحمن الرحيم

استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين
في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية
Training Strategy and its Effect on Employees' Performance in Jordanian Industrial Public Shareholding Companies

إعـداد

عطا الله "محمد تيسير" طافش الشرعة

إشراف

الأستاذ الدكتور تحسين الطراونة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الفلسفة

في تخصص إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال

كلية العلوم المالية والمصرفية
الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية

2008

بسم الله الرحمن الرحيم

الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية

برنامج الدكتوراه / قسم ادارة الاعمال

التاريخ: 2008/12/28

قرار لجنة المنـــاقشة

اجتمعت اللجنة المكلفة بمناقشة أطروحة الدكتوراه للطالب **عطا الله "محمد تيسير" الشرعة** من كلية العلوم المالية والمصرفية / قسم **ادارة الاعمال** اليوم **الاحد الموافق 2008/12/28** الساعة الحادية عشرة صباحاً **برئاسة الأستاذ الدكتور خالد أمين عبد الله / عميد الكليـــة** وحـــضور أعضاء اللجنة السادة:

1. أ.د. تحسين الطراونه — مشرفاً رئيساً
2. أ.د. أمل الفرحان — عضواً
3. أ.د. زكي الصراف — عضواً

وبعد المداولـــة، توصي اللجنة بنتيجة:

.................................ناجح.................................

....

اعتماد أعضاء اللجنة:

1. أ.د. تحسين الطراونه ....
2. أ.د. أمل الفرحان ....
3. أ.د. زكي الصراف ....

....

أ.د. خالد أمين عبد الله

رئيس اللجنة

التفويض

أنا عطا الله محمد تيسير الشرعة ؛

أفوض الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية بتزويد المكتبات والمؤسسات والهيئات والأشخاص بنسخ من أطروحتي عند طلبها.

الاسم: عطا الله محمد تيسير الشرعة.

التوقيع:

التاريخ:

شكر وتقدير

بعد الحمد والشكر لله تعالى الذي ألهمني الصبر في تحمل مشقة الدراسة وألهمني الطموح وسدد خطاي.. يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور تحسين الطراونة لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة وحرصه الدائم على إنجاز هذا العمل بشكل ناجح، والذي لم يبخل بجهد أو نصيحة، فكان مثالاً للعالِم المتواضع.

كما أتقدم بالشكر للأستاذ الدكتور محمد الطراونة – رئيس الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية – دولة المقر لرعايته واهتمامه بكافة طلبة الدكتوراه طيلة فترة الدراسة.

كما ويسرني أن أقدم الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور زكي الصراف – رئيس قسم إدارة الأعمال والذي لم يتوانَ في تقديم النصح والتوجيهات التي أفادت البحث والباحث.

كما أتقدم بخالص الشكر لأعضاء لجنة المناقشة ممثلة برئيسها معالي الأستاذ الدكتور خالد آمين عبدالله وأعضائها معالي الأستاذ الدكتور أمل الفرحان والأستاذ الدكتور زكي الصراف على تفضلهم بمناقشة هذه الأطروحة.

وأخيراً أتقدم بالشكر لكل من قدم لي المساعدة والعون في إخراج هذه الأطروحة إلى حيز الوجود.

والله ولي التوفيق،،،

الباحث

الإهداء

إلى من ربياني صغيراً ... إلى من اقترن رضاهم برضا ربي
أبي وأمي
حباً وتقديراً داعياً الله
لهما بدوام الصحة وطول العمر
إلى زوجتي الحبيبة ... رفيقة دربي في هذه الحياة والتي كان لصبرها
معي الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة
إلى أمل المستقبل وفلذات كبدي ... أبنائي الأحباء
يزن وتالا
وليان
إلى عزوتي وسندي إخواني الأعزاء
والى أخواتي الغاليات
إلى كافة المهتمين بالبحث العلمي

أقدم لهم جميعاً هذا الجهد العلمي المتواضع

الباحث
عطاالله محمد تيسير الشرعة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص باللغة العربية

ركزت هذه الدراسة على موضوع التدريب حيث يعتبر من المواضيع الهامة جداً التي تؤثر على قدرة الشركة التنافسية وتحقيقها لأهدافها، باعتباره استثماراً طويلاً الأجل لأهم موارد الشركة من خلال تنمية وتطوير المهارات لدى العاملين، ويؤدي بالتالي الى تحسين أدائهم، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الشركة لأهدافها التي تسعى إليها.

ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على البعد الأستراتيجي لوظيفة التدريب كنشاط هام جداً يؤثر على قدرة الشركات الصناعية الأردنية محلياً وإقليمياً ودولياً.

كما ركزت أيضاً على محاولة التعرف على كيفية اختيار البرامج التدريبية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، وهل تتم هذه العملية بطريقة علمية ومدروسة وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية، أم بطريقة تقليدية غير مخطط لها. وهل يتم أخذ الاحتياجات التدريبية بعين الأعتبار عند تحديد الأستراتيجية العامة للشركة، أم يتم بطريقة عشوائية، وهل يتم الرجوع إلى تقارير الأداء للعاملين بهذه الشركات عند تحديد احتياجاتها التدريبية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب، وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها.

تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي، وعددها 81 شركة. أما عينة الدراسة فتم اختيار الشركات التي يتضح بأن لديها استرتيجية للتدريب من خلال البرامج التي تقوم بها وتتبع التخطيط الاستراتيجي، ولديها استراتيجيات وظيفية واضحة لمواردها البشرية، وخصوصاً لنشاط التدريب، وبواقع 40 شركة اي 50% من مجتمع الدراسة.

واستهدفت هذه الدراسة فئة المديرين للوحدات الإدارية التالية في هذه الشركات (مديري الموارد البشرية، مديري الإنتاج مديري التسويق، المديرين الماليين، المديرين الإداريين، مديري البحث والتطوير) أو من ينوب عنهم، ولقد استخدمت الأستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع 240 أستبانة على الشركات عينة الدراسة أي بواقع 6 أستبانات لكل شركة، وقد تم استرداد 206 أستبانات من هذه الشركات، وتم اسبعاد 6 أستبانات لعدم صلاحيتها ووضوحها، وتبقى مائتي استبانة أجريت عليها هذه الدراسة. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

1. أن درجة تطبيق الشركات الصناعية الأردنية لكافة الأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي (والمتمثلة بتحديد الأحتياجات التدريبية وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية) كانت مرتفعة، وبالتالي فإن هذا يدل على اهتمام هذه الشركات بوجود استراتيجية واضحة للتدريب في شركاتهم .

2. أن الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية تركز على أسلوب المحاضرات بدرجة كبيرة جداً في العملية التدريبية، وبدرجة ثانية تركز على أسلوب التدوير الوظيفي، أما الأساليب الأخرى في التدريب فهي ضعيفة أو شبه معدومة.
3. أن الإدارة العليا في الشركات الصناعية الأردنية تهتم بالتدريب كنشاط إستراتيجي يأتي بالدرجة الأولى، بسبب سعيها إلى التحسين المستمر في العمل، وإيجاد الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل، أما اهتمامها بتوفير الإمكانيات المادية اللازمة ومتابعتها باستمرار للعملية التدريبية واعتبار التدريب من ضمن أولوياتها الإستراتيجية فجاءت بدرجة أقل نسبياً.
4. أن الشركات الصناعية الأردنية تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج إستراتيجية التدريب بدرجة ضعيفة، حيث أنها تركز على استخدام الوسائل التقليدية كأساس في العملية التدريبية بدرجة عالية؛ وهذا بالتالي يؤثر سلباً على المتدربين باعتبار أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساعد على إيصال المادة التدريبية بشكل أفضل.
5. أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي، وبين مستوى أداء العاملين فيها؛ وكذلك وجود هذه العلاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الشركات وبين أداء العاملين فيها.
6. أظهرت هذه الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى تبني الإدارة العليا في هذه الشركات لاستراتيجية التدريب، وبين مستوى أداء العاملين؛ وكذلك وجود هذه العلاقة الإيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في هذه الشركات، وبين مستوى أداء العاملين فيها.

كما اظهرت هذه الدراسة أن هناك بعض المعوقات التي تواجهها هذه الشركات عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب أهمها: عدم وجود الثقافة التنظيمية الداعمة لأستراتيجية التدريب، وعدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية، وجمود القوانين والأنظمة الخاصة بالتدريب.

وأخيراً خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة قيام الشركات المساهمة العامة الصناعية بتوفير المزيد من الاهتمام والدعم من الإدارة العليا لتبني أستراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للشركة، وكذلك ضرورة تنويع البرامج التدريبية المقدمة لأفرادها، واتباع أساليب مختلفة في التدريب، مع ضرورة التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامجها التدريبية، وذلك من أجل تحسين أداء العاملين في هذه الشركات.

ABSTRACT

This study concentrates on the subject of training, which is considered one of the most important subjects which impact upon the company's competitive ability to achieve its objectives, because training is considered as a long –term investment aiming at developing staff skills which lead to improvement of their performance, increasing their productivity, and achieving company's desirable objectives. Consequently, the importance of this study arises from concentrating on the strategic dimension of training as a very important activity that affects the ability of the Jordanian Industrial Public Shareholding Companies in a local, regional and international form. This study concentrates also on identifying the method of selecting training programs in the Jordanian Industrial Public Shareholding Companies and if this process is carried out in a scientific way and whether training requirements are taken into consideration when determining the company's general strategy .

The aim of this study is to determine the application of Jordanian Industrial Public Shareholding Companies for activities related to a clear strategy for training and the impact on the staff performance level. Study Population consists of all Jordanian Industrial Public Shareholding Companies , i.e. 81 companies in total. A 50% study sample was selected randomly from these companies, i.e. 40 companies, that adopt strategic plans and clear professional strategies for human resources specially training.

The study target was the category of managers in these companies or their representatives; 240 questionnaires have been distributed to these companies at the rate of 6 questionnaires for each company; 206 questionnaires were received while 6 questionnaires were rejected .

As a result, 200 questionnaires remained. The study reached a number of results:

1- The application of Jordanian Industrial Public Shareholding Companies of stages of the training process, from a strategic perspective , is high.
2- The Jordanian Industrial Public Shareholding Companies concentrate only on seminars in training process while other methods were weak or nonexistent.
3- Jordanian Industrial Public Shareholding Company do not attach an importance to offering required materials for training process and do not consider training as their strategic priority while senior management of these companies attach some importance to training as a strategic activity .
4- These companies use modern technologies for the purpose of training in a narrow range ,and concentrate on the traditional ones.
5- There is a positive statistical relationship between applying the stages of training process in the Jordanian Industrial Public Shareholding Companies and staff performance level . Also, there is a positive relationship between the variety of training programs and the staff performance level.
6- There is a positive statistical relationship between senior management adoption of a training strategy and the staff performance . Also , a positive relation exists between using the modern technology and the staff performance level.

The results of this study show that there are some obstacles facing these companies when adopting an effective training strategy; the most important of these are: the lack of organizational culture, the lack of highly qualified trainers and the rigidity of laws and regulations.

Finally, it is recommended that Jordanian Industrial Public Shareholding Companies and senior management pay more attention and support to adopting clear training strategies stemming from an overall

strategy of the concerned entity, as well as the need for diversification of training programs for its members, the use of different training methods, in addition to the need for focusing on the use of modern technology in the application of training programs in order to improve staff performance.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المنظمات سواء كانت عالميـــة أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة الإيمان الكامل بضرورة وجــود وتطبيــق التخطــيط الاستراتيجي في المنظمات والمؤسسات من أجــل البقــاء والاســتمرار ومواجهــة التغيــرات والتحديات المختلفة في ظل العولمة، حيث أن المنظمات الأردنية تتأثر وتؤثر في البيئة المحيطة بها ، وهناك تحديات وتغيرات سريعة جداً تؤثر على هذه المنظمــات، وهــذا بالتــالي يتطلــب الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها بحيث تكون لديها المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هــذه التغيرات السريعة في كافة مناحي الحياة الاقتصادية والتكنولوجية.

إن استراتيجيات الموارد البشرية ومنها نشاط التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتــالي التــأثير علــى أداء المنظمــة بشــكل عــام وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية، بحيث يجب أن يعمل نشاط التدريب في إطار أكبر يشمل الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل والتي هي عبارة عــن تصــور مبــدئي للــرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القــوة والضــعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة.

لقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويــد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المنظمات بشكل عام.

إن الفكرة الأساسية وراء التوجه الشامل والمتكامل لإدارة الموارد البشــرية اســتراتيجياً هو التنسيق بين جميع موارد المنظمة بما فيها الموارد البشرية وذلك لضمان أن جميع ما تفعله

سيؤدي إلى تنفيذ إستراتيجيتها الرئيسية، ولا شك في أن تكامل جميع موارد المنظمة مع بعضــها سيؤدي بالنهاية إلى نشوء قيمة إضافية أخرى لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينهــا لوحــده،

وهذا هو أحد الفوائد الأساسية الناجمة عن الإدارة الإستراتيجية لوظيفة التـدريب الجيـدة فـي المنظمة[1].

إن الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لها دور أساسي فـي تنميـة المجتمـع الأردني وتطوره ونموه الاقتصادي، وهذا بالتالي يتطلب إدخال التكنولوجيا واستخدام الأسـاليب الحديثة والمتطورة، مما يتوجب بضرورة إشراك العاملين في هذه الشركات بالبرامج التدريبيـة المستمرة لمواجهة التغيرات المستمرة في ضوء العولمة وذلك من خلال تطبيق شركاتنا لـلإدارة الإستراتيجية وتحسين أدائها لوظائفها المختلفة وتطـوير عملياتهـا بشـكل مسـتمر والاهتمـام بمواردها البشرية وتدريبها لتحقيق الأهداف، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لمعرفة مـدى تطبيـق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لاستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في هذه الشركات.

1-2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات والاستجابة للبيئة الخارجية سيؤدي إلى ضعف قدرة المنظمات على المنافسة عالميـاً وإقليمياً ومن هنا يجب النظر إلى التدريب من منظور استراتيجي بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج التدريب لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال الشمولي التالي:

"ما مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للأنشطة التي لها علاقـة بوجـود استراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها؟".

ومن هنا تحاول هذه الدراسة الوصول إلى النتائج المرجوة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

---

(1) مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002، ص ص13-14.

1. هل هناك علاقة بين درجة تطبيق الشركات المساهمة العامـــة الصـــناعية الأردنيـــة مراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها؟

2. هل هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبيـــة فـــي الشـــركات المســـاهمة العامـــة الصناعية الأردنية وبين مستوى أداء العاملين فيها؟

3. هل هناك علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب في الشـــركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية وبين مستوى أداء العاملين فيها؟

4. هل هناك علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التدريب في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية وبين مستوى أداء العاملين فيها؟

3-1 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على موضوع هام جداً يؤثر علـــى قـــدرة الشـــركة التنافسية وتحقيقها لأهدافها وخصوصاً الشركات الصناعية وهو موضـــوع التـــدريب، حيـــث أن التدريب هو استثمار طويل الأجل لأهم موارد الشركة من خـــلال تنميـــة وتطـــوير المهـــارات والمعارف لدى العاملين ويؤدي بالتالي إلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجيـــة وتحقيـــق المنظمـــة لأهدافها وزيادة قدرتها التنافسية إقليمياً ودولياً.

كما تنبع أهمية هذه الدراسة بأنها لا تركز على البعد التقليدي لنشاط التـــدريب الـــذي لا يرتبط بعملية التخطيط الاستراتيجي للشركة حيث أنها تركز على البعـــد الاســـتراتيجي لوظيفـــة التدريب كنشاط أساسي من الإستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية والتـــي بالتـــالي تنبثـــق مـــن الإستراتيجية العامة للشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية وأثر هذا النشـــاط علـــى أداء العاملين فيها.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها قد تساهم في مساعدة الشركات الأردنية بشـــكل عـــام بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه، حيث أن تبني إستراتيجية للتدريب يعتبر خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية ويسهم بالتـــالي في تحسين مستويات الأداء للعاملين ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمات.

4-1 أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان درجة تطبيق وممارسة الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لخطوات بناء إستراتيجية واضحة للتدريب مبنية على اسس علمية ومدروسة .
2. التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية.
3. معرفة مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها ودعمها لاستراتيجية التدريب في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية.
4. بيان مدى تبني الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب.
5. التعرف على أهم المعوقات التي تواجه الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية عند تبنيها لاستراتيجية فعالة للتدريب.

1-5 حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة بحدود مكانية وزمانية وإجرائية، فمن حيث المكان اقتصرت هــذه الدراسة على الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية والمدرجة في سوق عمــان المــالي والمسجلة لدى وزارة الصناعة والتجارة الأردنية وعددها (88) شركة .

ومن حيث الزمان طبقت هذه الدراسة في شهر تشرين الاول من عام 2008.

أما من حيث الإجراء طبقت هذه الدراسة على عينة الدراسة وهم كافــة المــديرين فــي الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية التي يتضح بأن لديها إستراتيجية واضحة للتــدريب من خلال البرامج التي تقدمها هذه الشركات، إلا انه كان من الصعب الحصــول علــى مقــدار التمويل لهذه البرامج التدريبية ونسبتها لكل شركة من الشركات ، حيث أنة مــن الصــعوبة أن نحدد إذا كانت موازنة التدريب في هذه الشركات موجودة فعلياً للبرامج التدريبية أم بنــاء علــى نص المادة (188) من قانون الشركات في وزارة الصناعة والتجارة والتي تنص على (أن على الشركة المساهمة العامة أن تخصص ما لا يقل عن 1%من أرباحها السنوية الصافية على دعــم البحث العلمي والتدريب المهني لديها وان تقوم بصرف هذا المخصص أو أي جزء منــة علــى أعمال البحث العلمي والتدريب وإذا لم ينفق هذا المخصص أو أي جزء منة خلال ثلاث ســنوات من اقتطاعة يتوجب تحويل الباقي إلى صندوق خاص يتم انشاؤة بموجب نظام خــاص يصــدر لهذه الغاية ويحدد النظام طريقة الصرف واصولة على أن لا تتجاوز الغاية المقصودة مــن هــذا القانون).

6-1 مصطلحات الدراسة

التدريب: هو العملية المخططة لتغيير الاتجاهات السلوكية وإكسابهم المعارف والمهارات من خلال الخبرة التعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين وتطوير قدرات الموظف وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.

البرامج التدريبية: هي مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد المتدربين في المنظمة لمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها بشكل إيجابي بناء.

إستراتيجية التدريب: مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

أنواع البرامج التدريبية: وهي نوعين: البرامج التدريبية الداخلية (يتم عقدها داخل المراكز التدريبية التابعة للشركة)، والبرامج التدريبية الخارجية (يتم عقدها خارج المراكز التدريبية التابعة للشركة). ومن هذه البرامج: المحاضرات، والمناقشات، والمؤتمرات والندوات، وأسلوب دراسة الحالة وتمثيل الأدوار، واللجان، وكذلك أسلوب تدوير العمل والمهمات الفردية.

العملية التدريبية: وهي العملية التي تتضمن المراحل التالية: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

2-1 تمهيد

إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل(2).

لقد أصبح التدريب قضية رئيسية لكثير من المنظمات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المنظمات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبي حاجة العميل ورغباته ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة. ويتناول هذا الفصل توضيحاً شاملاً للمفاهيم المتعلقة باستراتيجية التدريب حيث يوضح مفهوم التدريب ومفهوم استراتيجية التدريب وخطوات إعدادها ومعوقات تطبيق استراتيجية التدريب وفاعلية البرامج التدريبية وأهمية التدريب وفوائده وأهدافه وطرقه وأساليبه، كما يتناول مراحل العملية التدريبية وأهمية تقييم البرامج التدريبية وأنواع التدريب ومشكلاته، كما يتناول هذا الفصل التعريف بعملية قياس وتقييم الأداء وأهميتها وخطواتها.

2-2 مفهوم التدريب

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يرى خالد الهيتي بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي

---

(2) عبدالمعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان: دار زهران، 2000، ص35.

يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل"[3].

أما صلاح عبدالباقي فقد عرّف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل"[4].

وعرّف كل من السالم وصالح تعريفاً للتدريب وقالا بأنه "الجهد المخطط والمنظم من قِبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بنّاء"[5]. وعرّف كل من سهيلة عباس وعلي علي التدريب على أنه "الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعّال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة"[6].

ويرى عمر عقيلي أن التدريب "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل"[7].

ويعرّف القبلان التدريب على أنه "نشاط إنساني هدفه العام يتركز حول التحسين والتطوير ويمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو بأسلوب جماعي وفي كلا الحالتين قد تم بصورة منظمة وقد بات عفوياً أو بصورة غير مخططة لا تتضمن وضع أهداف محددة"[8].

---

(3) خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2004، ص89.

(4) صلاح عبدالباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، 2000، ص69.

(5) مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، ص298.

(6) سهيلة عباس، وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003، ص107.

(7) عمر عقيلي، إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر، 1996، ص233.

(8) يوسف القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة العربية السعودية، ط2، الرياض: دار عالم الكتاب للطباعة والنشر والتوزيع، 1992، ص6.

أما القريوتي فينظر إلى التدريب على أنه "عملية تعديل إيجابي للمهارات الفنية والإدارية والسلوكية حيث تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك بهدف إكسابه المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجه"[9]. وقد أشار أحمد ساعاتي إلى أن التدريب عبارة عن "عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء وبالتالي إحداث تغيير فيه ورفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة أو المران"[10].

ويعرّف معجم وبستر[11] التدريب على أنه "تدريس وصياغة بالممارسة"، أما معجم أكسفورد[12] فيعرّف التدريب على أنه "عملية نقل الفرد إلى مستوى مرغوب من الكفاءة سواء بالتعليم أو الممارسة".

ومن هنا يمكن القول بأن غالبية الباحثين والكتّاب قد اشتركوا في تعريف التدريب بأمور مشتركة أهمها بأنه يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة.

ومن هنا فأنة من الضرورة والأهمية ربط التعلم بالتدريب حيث يعتبر التعلم وسيلة للتدريب ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب، حيث أن التعلم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم أما التدريب فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث أن التدريب هو ثمرة التعلم.

---

(9) محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات، الوظائف، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.

(10) أحمد ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة: دار الفكر العربي، 1998، ص221.

(11) الطاهر محمد ساسي، طرق وأساليب تدريب العاملين وأثرها على فعالية التدريب، رسالة غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، طرابلس، 2002، ص12.

(12) غازي عثمانين، مفاهيم أساسية في التدريب والتطوير، بحث غير منشور، معهد النفط العربي للتدريب، بغداد، 1990، ص4.

ومن التعريفات السابقة للتدريب يستخلص الباحث بأن التدريب عملية مستمرة تهدف إلى:

- تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.
- تزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة.
- تزويد وتحسين وصقل المهارات الموجودة لدى الفرد.

2-3 استراتيجية التدريب

2-3-1 مفهوم استراتيجية التدريب

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية.

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها وتتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب.

وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت

يشكل فرصاً محتملة. الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين[13].

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات والطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين[14].

ومما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي لاستراتيجية التدريب "بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها".

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم...الخ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من

(13) Appleby, A, and Marvin, S., Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554-561.

(14) Denis Leonard, Rodney McAdam, The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001, pp.4-13.

رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية.

ويمكن أن نحدد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:

أ- مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.

ب- التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.

ج- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.

د- اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والتحفيز.

هـ- اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقويم الأداء ونظام الحوافز والتدريب.

و- اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة بحيث تكون استراتيجية التدريب التي يتم اتباعها منبثقة من الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقق أهدافها.

ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية وهي[15]:

1- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.

2- الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفوئين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.

3- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرّف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.

4- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

* هل ندرب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟

* ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟

* من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟

---

[15] مؤيد السالم، وعادل صالح، مرجع سابق، 2006، ص13-15.

5- تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا انصبت استراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة[16].

ومن هنا يجب على الشركات الأردنية وخصوصاً الصناعية الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي وضرورة وجود إستراتيجية واضحة للموارد البشرية تنبثق عنها استراتيجيات للأنشطة المختلفة ومنها نشاط التدريب .

أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير فالعوامل البيئية الداخلية (البشرية و المادية و المعلوماتية) وكذلك عوامل البيئية الخارجية (الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و السياسية) في تغير متواصل وهذا الأمر بالتالي يفرض على شركاتنا ضرورة تبني استراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية .

إن الدراسات المختلفة بهذا المجال بينت وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة تؤدي أعمالها وتطورها بشكل أفضل وتحقق مستويات جودة عالية، لذلك لا بد من اهتمام شركاتنا الصناعية بالدرجة الأولى بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها واتباع الاستراتيجيات الوظيفية الأمثل وتطبيق الأساليب الفضلى في هذا المجال لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي في ظل العولمة.

---

(16) جمال أبودولة، ورياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 4-أ، 2004، ص1975.

أن الكثير من الباحثين الذين تناولوا المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية ركزوا على الشراكة مع هذا المورد في عملية التخطيط الاستراتيجي ، حيث أن المدخل التقليدي المنحصر في أداء الأعمال اليومية الروتينية بدأ ينقرض ويتلاشى، وأصبح التركيز في الوقت الحالي للكثير من المنظمات تتجه نحو إيجاد خطة إستراتيجية واضحة للموارد البشرية تنبثق عنها خطط فرعية منها نشاط التدريب وذلك لضمان تزويد العاملين بالمهارات اللازمة التي تمكنهم من القيام بوظائفهم بكفاءة.

2-3-2 خطوات إعداد استراتيجية التدريب

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية[17]:

1- تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.

2- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.

3- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.

4- إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.

5- مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

(17) أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.

وتسهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العاليـــة، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلـــة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثـــة[18]، حيث تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً فـــي تحديـــد احتياجـــات المنظمـــة مـــن المهـــارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة.

2-3-3 معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات

هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيـــدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه الاستراتيجية، وأهم هذه المعوقات:

1- عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضـــوح أهـــدافها التـــي تســـعى لتحقيقها.

2- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.

3- جمود القوانين والتشريعات.

4- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.

5- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.

6-ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.

---

(18) Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms? European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007, pp.25-40.

7- ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.

8-ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

ونستنتج مما سبق أن اتباع التخطيط الاستراتيجي السليم وحسب الأسس العلمية الواضحة ووجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى تؤدي بالتالي إلى تطبيق استراتيجية ناجحة وفعالة للمنظمة وهذا ينعكس بالتالي على الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية ونشاطاتها المختلفة ومنها استراتيجية التدريب.

لذلك يجب أن تؤمن الشركات الصناعية الأردنية بأهمية اتباع الإدارة الاستراتيجية والأساليب العلمية الحديثة في الإدارة وبضرورة فصل الملكية عن الإدارة بحيث يتم تعيين الكفاءات الإدارية القادرة على التخطيط الاستراتيجي وتؤمن بأهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب والتي تحاول وبشكل دائم توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة وتحاول إيجاد ثقافة تنظيمية توضح أهمية التدريب للمنظمة بشكل عام.

4-2 فاعلية البرامج التدريبية

إن البرامج التدريبية هي مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد القوى البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها وقيمها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء[19].

وإن مفهوم فاعلية البرامج التدريبية ركز على تحديد العناصر المتفاعلة فيما بينها والتي تهدف إلى نتيجة (تحسين الأداء) فيما بعد إتمام هذه العملية، وبهذا المفهوم هو سعي نشاط

(19) David A. De Genso, Human Resources Management, New York: John Inc., 1996, p.212.

التدريب نحو تحقيق هذه الأهداف، وهو الطريق الوحيد لكي تتحقق فاعليته من خلال واقع التدريب[20].

وعرّف توفيق فاعلية التدريب على أنها "مبرر وجود التنظيم واستمراره وهي أساس تطوره وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه"[21].

وهناك مجموعة من الأسئلة التي تطرحها الإدارة لغرض تحديد فاعلية البرامج التدريبية وهي كالآتي[22]:

* من هم الأفراد المطلوب تدريبهم؟

أي ما هي الاحتياجات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها من خلال التدريب؟

* ما هي الموضوعات والمجالات المطلوب تدريبهم عليها؟

والإجابة على هذا السؤال يحدد محتويات البرنامج التدريبي.

* ما هي الأساليب التدريبية الأكثر تناسباً مع هؤلاء الأفراد؟

والإجابة على هذا السؤال يمكّن الإدارة من تحديد أفضل الأساليب التدريبية التي سوف يتم استخدامها.

* ما هو الوقت الأنسب للعملية التدريبية؟

* من هم الأشخاص الأكثر تأهيلاً للقيام بالتدريب المطلوب؟

---

[20] Lester, T. Shapiro, Training Effectiveness Hand Book, New York: Donnelley and Sons Co., 1995, p.63.

[21] عبدالرحمن توفيق، العملية التدريبية، القاهرة: مركز البرات المهنية للإدارة، 1994، ص152.

[22] علي السلمي، التدريب الإداري، عمان: دار زهران، 1995، ص26.

حيث تمكن الإجابة عن هذا السؤال من تحديد الأشخاص القــائمين بالتــدريب ومعرفــة مواصفاتهم ومستوى الكفاءة والخبرة اللازمة لسد الاحتياجات التدريبية.

* ما هي المعايير والأسس التي سوف تستخدم لقياس عائد البرامج التدريبية وفاعليتها؟

فالإجابة على هذا السؤال يجعلنا نحدد مسبقاً معايير فاعلية البرامج التدريبية ومــن ثــم التقييم وفقاً لتلك المعايير التي سوف تحدد لنا مستوى أداء الفرد.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن تحقيق الفاعلية والنجاح في البرامج التدريبيــة يــأتي بالتركيز على تزويد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة ومعرفة ومهــارة عالية ولذلك لا بد من انتقال التدريب إلى مواقع العمل وبذلك يحقق البرنامج التدريبي ما يحتاجه العاملين في المنظمة لأداء دورهم الوظيفي والمهني.

وكذلك من الضروري التركيز بأن يكون البرنامج التدريبي أو جزء منة تطبيقــاً عمليــاً لتحقيق الفاعلية المطلوبة وذلك لأن المتدرب وبعد انتهاء البرنامج التدريبي يحاول تطبيــق مــا تعلمه في البرنامج التدريبي في موقع عملة ، وإذا لم يتوفر بموقع العمل النتائج الإيجابيــة التــي اكتسبها المتدرب داخل قاعات التدريب فهذا بالتالي يجعل من البرنامج التدريبي بدون جدوى ولا يتم الاستفادة منه بتطوير العمل ولهذا فإن عملية تدعيم التدريب بالتطبيق العملي تعتبر مرحلــة ضرورية في العملية التدريبية.

وكذلك فإن وجود استراتيجية واضحة لوظيفة التــدريب فــي المنظمــة منبثقــة عــن الاستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية تساعد وبشكل كبير في زيادة الفاعلية للبرامج التدريبيــة حيث أنها توضح كيفية الاستخدام الأمثل لنشاط التدريب وفق طرق علمية واضحة ومدروسة بما يتناسب مع السياسة العامة للمنظمة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

2-4-1 الدعامات الأساسية لتحقيق التدريب الفعال[23]

مما لا شك فيه أن التدريب الفعال لا بد وأن يرتكز على دعامات أساسية أربع، وهي:

أولاً- التدريب وظيفة أساسية ومستمرة:

التدريب ليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة، أو حلاً بديلاً يمكن الإدارة من البحث عن بدائل أخرى له، إنما هو نشاط، ووظيفة أساسية في المنظمة، والتدريب ليس معلقاً بفرد بذاته، ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها، وخططها المستقبلية، ولذلك يجب أن تنظر إليه الإدارة على أنه وظيفة أساسية، ومستمرة، طوال حياة المنظمة، كما يجب أن ينظر إليه الأفراد والجماعات في المنظمة؛ على أنه جزء من عملهم، ينتظر أن يتكرر معهم كثيراً ولأكثر من سبب.

ثانياً- التدريب نظام متكامل:

والمقصود هنا أن التدريب نظام متكامل من ناحيتين: فهو أولاً: نظام متكامل في مدخلاته، وأنظمته، ومخرجاته. كما أنه من الناحية الأخرى: متكامل؛ بمعنى أن يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية؛ ويتكامل مع الأنظمة الإدارية التنظيمية الأخرى، والمالية، والإنتاجية، والتسويقية؛ التي تهدف إلى النهوض بالمنظمة.

---

(23) عبدالفتاح دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، القاهرة: سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، 1996، ص47.

ثالثاً- التدريب نشاط متجدد:

لا بد من أن يتلازم موضوع البرنامج مع محتوياته وكذلك يجب أن يكون الموضوع جديد على المتدربين، ويجب أن يكون هناك تغيير دائم في أساليب التدريب فلا يتم اتباع أسلوب المحاضرة دائماً أو الأساليب التقليدية وإنما التغيير المستمر في الأساليب لإيصال المعلومة إلى المتدرب.

رابعاً- التدريب عملية إدارية وفنية:

تحتاج عملية التدريب إلى خبرات إدارية وفنية من جانب المسئولين عنها، مثلها مثل أي إدارة أخرى. فلا بد من وضوح الأهداف والسياسات ووجود الخطط والبرامج وتوفر الموارد المادية والبشرية، ولا بد من تحديد الاختصاصات، وتنسيق العمل، وتنظيمه، وتوجيهه ومن الضروري المتابعة والرقابة المستمرة للنتائج، أما من الناحية الفنية فلا بد من خبرة في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وإعداد المواد العلمية والتدريبية، والمساعدة في اختيار الأساليب ووسائل الإيضاح المناسبة، وتنفيذ البرامج التدريبية، ومتابعة وتقييم فعالية التدريب، فلا بد من توافر هذه الشروط في المسؤول عن التدريب.

2-4-2 العناصر الأساسية لتحقيق الفاعلية

الفاعلية هي تحقيق أهداف التدريب وحتى تحقق فاعلية البرامج التدريبية على أحسن وجه يجب أن تتوفر مجموعة من العناصر الأساسية وهي[24]:

[24] عبدالفتاح دياب حسين، مرجع سابق، ص44.

1- التطبيق العملي: إن التطبيق العملي لما يتعلمه المشاركين في البرامج التدريبية في مناخ مشابه لأماكن العمل يسهم إلى حد كبير في تعديل أية انحرافات أو توجيه المسار التطبيقي ليتناسب مع الهدف من العملية التدريبية.

2- التركيز والانتباه: وهذا يعني استخدام أكبر قدر ممكن من الحواس، لاستقبال كل ما هو جديد؛ من معارف، ومهارات، وخبرات. وذلك يرتبط بقدرة القائمين على العملية التدريبية، ومهاراتهم في توصيل المعارف، وتعديل الاتجاهات؛ بالأساليب والطرق المناسبة.

3- الدقة في استقبال المعلومة: إن الدقة في استقبال المهارات المطلوب التدريب عليها؛ يساهم بشكل كبير في القدرة على استيعابها، والعمل على تطبيقها، بما يساهم في تنسيق الأداء.

4- الحافز التدريبي: لتحقيق فاعلية البرامج التدريبية ضرورة توافر حوافز تساهم في إقناع المشاركين في البرامج التدريبية على تحقيق ذاتهم، وتلبية حاجاتهم اللازمة ضمن زيادة المعرفة، ومهارات جديدة، وذلك لتسهيل نقل المعرفة، واكتساب المهارات.

5- مراعاة الفوارق بين الأفراد: لا بد من مراعاة الاختلاف الطبيعي الفطري بين الأفراد وذلك لدعمهم بالمعارف والمهارات الملائمة للتكوين الفطري لكل منهم.

6- التدرج في النقل المعرفي: إن من أفضل الأدوار لتحقيق فاعلية البرامج التدريبية، أن يتم تحقيق النقل الجزئي للمهارات والمعارف، على فترات زمنية، وفق مخطط زمني وبرامج متكاملة، لتحقيق النقلة والمهارية اللازمة للمشاركين.

7- القياس الفعلي للأثر التدريبي: هذا الأمر يحقق نوعاً من التحفيز المادي الذي يساهم بدوره في زيادة فعالية العملية التدريبية في حالة ما إذا أدرك المتدرب مدى التقدم الذي يحققه في وظيفته بعد كل برنامج يشارك فيه. وفي بعض الأحيان يتم القياس قبل وبعد البرنامج مباشرة.

8- اختيار العناصر المناسبة للتدريب: إن الدور الذي يلعبه المدرب لا يقل أهمية عن دور المتدرب في توصيل المعارف والمهارات اللازمة، ولهذا نجد أن كل الصفات والمواصفات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في التخطيط لاختيار المدربين.

9- الوسائل التدريبية: للوسائل البصرية والمعدات والأدوات ووسائل الإيضاح المختلفة، والمساعدات التدريبية الأخرى دور كبير في تسهيل نقل المعلومات والخبرات، وتنمية المهارات اللازمة والمخطط لها في البرامج التدريبية.

10- القائمون بالتدريب: للقائمين بالعملية التدريبية (مدربون ومشرفون ومسئولون) دور مهم في نجاح فاعلية البرامج التدريبية، نظراً لاحتكاكهم المباشر بالمتدربين وكلما كان الاهتمام بهؤلاء من حيث الخبرة والمستويات العلمية والقدرة على نقل المعلومات إلى المتدربين أدى ذلك إلى تحقيق الأهداف المخطط لها.

2-4-3 قياس وتقييم فاعلية البرامج التدريبية

لقياس وتقييم فاعلية البرامج التدريبية يتم في العادة اللجوء إلى تصميم استبانة وتوزيعها على المشاركين في البرامج التدريبية وملاحظة المسؤولين المباشرة للتغيرات التي طرأت على أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية وإجراء الاختبارات لمعرفة مدى استيعاب المشاركين لما تلقوه في تلك البرامج.

أن عملية تقييم البرامج التدريبية هي وسيلة من أجل معرفة جوانب القوة والضعف وأفضل السبل لتحسين أداء العاملين في المنظمة حيث يتم التعرف على مدى تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف التي وضع من أجلها، والوقوف على الثغرات ومعرفة أسبابها وذلك من أجل تلافيها مستقبلاً وبالتالي يمكن إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.

2-5 أهمية التدريب وفوائده

تكمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي[25]:

أ. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

ب. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

ج. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

ويرى مصطفى أبوبكر بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات[26].

كما أن التدريب كمدخل للتربية المستمرة، يعمل على[27]:

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.

---

(25) سهيلة عباس، وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003، ص109.

(26) مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص12.

(27) بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2003، ص12.

- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

ونلاحظ مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

2-6 أهداف التدريب

لكل برنامج تدريبي أهداف محددة والهدف هو[28]: نتيجة يراد الوصول إليها بدرجة معينة، ومواصفات محددة، في زمن معلوم والهدف هو نقطة البداية لأي نشاط إنساني ذلك لأنه هو الذي يحفز ويحرك سلوكنا، وهو الذي يرشدنا إلى البدائل الملائمة لبلوغه كما أنه يسهل الاتصال والتعاون بين أعضاء الجماعة التي تعمل على بلوغه.

ويرتبط نجاح أي برامج تدريبية بأن تكون لها أهداف واضحة ومحددة. حتى يمكن بعد انتهاء التدريب قياس هذه الأهداف لتقييم نتائج البرامج التدريبية وتقييم البرامج نفسها بكل ما يرتبط فيها من عناصر كالمدربين والمتدربين وطرق التدريب وبيئة التدريب.

---

[28] محمد عليان عليمات، الاتجاهات الحديثة في التعلم والتدريب، ط1، عمان: دار الخوجة للنشر والتوزيع، 1991، ص9-11.

ويكاد يتفق الرأي على أن التدريب ينبغي أن ينبع تصميم برامجه وفقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين وأن يتم دراسة هذه الاحتياجات دراسة علمية دقيقة وميدانية حتى تحقق الأهداف المطلوبة من التدريب، ويعد التدريب كعملية تعلم تتضمن اكتساب المهارات والمفاهيم والاتجاهات لزيادة أداء العاملين لتحقيق مجموعة من الأهداف وهي[29]:

1- زيادة الإنتاج: تتجلى هذه الزيادة في كمية الإنتاج وفي تحسين نوعيته، ذلك أن تدريب العاملين على قيامهم بواجباتهم على أحسن وجه يؤدي إلى تحسين أسلوب الأداء في العمل لديهم.

2- الاقتصاد في النفقات: يؤدي التدريب إلى الاقتصاد فبالرغم من أن برامج التدريب ذات كلفة مادية عالية، فإن مردودها يفوق كلفتها بكثير ذلك أن تدريب العاملين على استعمال الآلات بطريقة فنية صحيحة وأداء الواجبات بطريقة سليمة يؤدي إلى اقتصاد في النفقات من خلال سلامة الآلات واقتصاد في المواد وندرة المخاطر.

3- تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم: في مجالات عملهم تنمية علمية ومهنية، هذا يؤدي بالتالي إلى السرعة في أداء العمل وإتقانه أيضاً.

4- رفع المعنويات للعاملين: نتيجة تدريب العاملين فإنه يتولد لديهم شعور بأن الإدارة تقدم لهم العون ويترتب على ذلك إخلاصهم وتفانيهم في العمل، ويصبح ولاؤهم للعمل.

5- ينمي العلاقات الإنسانية والإيجابية بين العاملين: يؤدي التدريب إلى تنمية العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والعاملين، وبين العاملين أنفسهم، إن التدريب يزود العاملين بقدرات ومهارات تشجعهم على إقامة علاقات إنسانية مع مرؤسيهم وهذا بالتالي يؤدي إلى تخفيض نسبة الأخطاء في العمل ويقلص من عدد الشكاوى والمنازعات.

[29] عبدالله طلبة، الإدارة العامة، دمشق: منشورات جامعة دمشق، 1995، ص342-343.

6- يمكن العاملين من الإلمام بالأمور المستجدة في مجالات العمل: وبالتالي مواكبة التقدم العلمي والإلمام بالأساليب الحديثة في حقول المعرفة.

7- قلة الحوادث: يؤدي التدريب إلى تعريف العاملين بأفضل الطرق لاستخدام الآلات والمعدات والأدوات، مما يؤدي إلى التقليل من حوادث العمل.

* وبشكل عام يُستخلص بأن التدريب يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء، وبين الأداء الفعلي للعاملين.

2- ترغيب الموظف في عمله، بتنمية ولائه وانتمائه للعمل، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.

3- توفير الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كماً ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته، وبأهمية عمله، ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف، فهناك ضرورة ملحة لتقبل الموظف أهداف المشروع ورسالته، حتى نضمن أن يكون عمله هادفاً وذا قيمة وفاعلية.

4- رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة وزيادة تمرسهم على أداء عملهم والرفع من مهاراتهم، حيث إن زيادة خبرة الفرد في عمله وتنمية مهاراته ومعلوماته خلال مرحلة التدريب يعطيه إحساساً داخلياً بالأمن والأهمية، فضلاً عن أن في ذلك قيمة سيكولوجية في حد ذاته تساهم في زيادة اهتمامه بالعمل، وتقلل من معدل دوران العمل، ومن نسبة الغياب، وإذا ساهمت هذه المهارات والمعلومات في زيادة إنتاجيته فإنها ستعطي للفرد الفرصة لتحسين مستواه المادي والأدبي.

5- زيادة مهارات وقدرات الموظف وتسليحه بمقومات تؤهله للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.

6- رفع الكفاءة الإنتاجية للموظف عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي، وما يترتب عليه من تطور في نوع وأساليب العمل.

7- خفض معدل دوران العمل، وتقليل حوادث العمل، التي غالباً ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.

ونلاحظ مما سبق أن غالبية الباحثين الذين تناولوا موضوع التدريب وأهدافه اتفقوا بأن التدريب ينمي القدرات ويزيد الكفاءة والإنتاجية للعاملين ويؤدي كذلك إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ويزيد من الانتماء والولاء للعمل وبالتالي انخفاض معدل دوران العمل.

كما أنه من الضروري التركيز على واضعي الأهداف للبرنامج التدريبي بحيث يجب أن يراعوا بأن تكون الأهداف محددة تحديداً واضحاً ودقيقاً وأن تكون منسجمة مع الأهداف العامة للتدريب وأن تكون واقعية وغير متناقضة مع بعضها وأن تكون قابلة للقياس، وكذلك يجب أن يكون واضعي الأهداف لهم معرفة كاملة بعملية التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة وعلى اطلاع بالاستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية وعلى استراتيجية نشاط التدريب بالمنظمة.

2-7 طرق وأساليب التدريب

يستخدم المدربون العديد من الأساليب التدريبية خلال تنفيذ البرامج التدريبية وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة للبرامج التدريبية ويعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين

بالعملية التدريبية والمتدربين. وتختلف أساليب التدريب[30] أيضاً تبعاً للاحتياجات التدريبية من ناحية ولإمكانيات المشروع من ناحية أخرى وبالتالي لا يمكن القول أن هناك طريقة واحدة للتدريب تصلح في كل الظروف والمواقف وبشكل عام فإن استخدام إحدى أو بعض الأساليب يعتمد على الأهداف وقدرات القائمين على التدريب وقدرات الأفراد المشاركين في التدريب.

ونذكر فيما يلي أهم طرق وأساليب التدريب:

1- المحاضرة:

وتعتبر من أكثر أساليب التدريب شيوعاً ومن أقدمه. وفيها يقوم المدرب في هذا الأسلوب من التدريب بإلقاء مادة تدريبية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية الاتصال بين المدرب والمتدرب من جانب واحد فقط وهو المدرب. ويتناسب هذا النوع من التدريب في حالة الحاجة لإيصال معلومات، وقواعد، وإجراءات، وطرق أداء عن العمل لأكبر عدد ممكن من المتدربين، وفي أقصر السبل وبأقل تكلفة، وعندما يتطلب موضوع التدريب دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية أو الأفكار والمفاهيم المستخدمة أو الاتجاهات في الإدارة والنظريات المعمول بها أو تنمية القدرات العلمية على مواجهة المشاكل وحلها[31].

وتعمل هذه الطريقة على تحسين أداء العاملين إذا تم إدخال الوسائل التوضيحية السمعية البصرية فيها.

ومما يُعاب على المحاضرات كأسلوب من الأساليب التدريبية انخفاض مشاركة الأفراد في برنامج التعلم وقلة الفرص لنقل المادة المتعلمة إلى الواقع إضافة إلى ضعف التغذية العكسية (ضعف في التركيز على الجانب العملي التطبيقي)[32].

---

[30] عبدالعزيز تقي، وعلي عسكر، التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري في مجال العمل: دراسة لواقع التدريب في الكويت، المجلة العربية للإدارة، السنة 11، العدد 2، 1987، ص37.

[31] جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد وعبدالمحسن عبدالمحسن، الرياض: دار المريخ، 2003، ص273.

[32] سهيلة عباس، وعلي علي، مرجع سابق، 2003، ص118.

2- حلقات النقاش[33]:

يتميز هذا الأسلوب بأهمية رئيسية في المنظمات المعاصـــرة باعتبـــاره أحـــد المـــداخل الأساسية لتحقيق المشاركة المباشرة من قبل العاملين في بحـــث قضـــاياهم وقضـــايا المنظمـــة ومشكلاتها وأهدافه. ويلعب المدرب دوراً مهماً في نجاح هذا الأسلوب من خلال قدرتـــه علـــى إدارة المناقشة بصورة منظمة على عدد المتدربين المشتركين في حلقة النقاش والمـــدة الزمنيـــة الملائمة للموضوع، بحيث لا تكون قصيرة فتذهب فائدتها أو طويلة فتبعث الملـــل فـــي نفـــوس الحاضرين.

وأسلوب المناقشة أسلوب دراسي وتدريبي ناجح، ولهـــا ميـــزة كبـــرى علـــى أســـلوب المحاضرة في أنها توفر تغذية عكسية تمكن من التحكم في ســـير المناقشـــة وتوجيهها نحـــو الموضوعات المهمة والابتعاد بها عن الأمور الجانبية.

3- المؤتمرات والندوات:

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد لدراسة موضوع معين له أهميتـــه مـــن جانب كافة أعضاء المؤتمر، وذلك بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينـــة[34]، ويـــتم الاستفادة من هذا الأسلوب التدريبي من خلال تبـــادل الآراء حـــول المواضـــيع التـــي يناقشـــها المؤتمرون على ضوء معرفتهم وخبرتهم. والمؤتمر كأسلوب تدريبي، يـــرتبط نجاحـــه بدرجـــة إسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم وخبرتهم، ولا يعتمد نجاحه على التوصـــل إلـــى اتفـــاق معين، ذلك أن قيمته التدريبية لا تعتمد على ذلك، بل تعتمد على مدى اســـتفادة الأعضـــاء مـــن خبرات وآراء بعضهم البعض[35].

(33) عبدالمعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، مرجع سابق، ص123.

(34) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، 2002، ص183.

(35) عمر العقيلي، مرجع سابق، 1996، ص242.

أما الندوة فهي أسلوب يتبادل فيه عدد من المختصين موضوع محدد من جوانب مختلفة في ذات الوقت الذي يشارك فيه المتدربون النقاش وهذا الأسلوب من التـــدريب موجـــه بشـــكل خاص للإداريين في مستوى الإدارة العليا، وذلك ليستفيد الإداري من تعدد الآراء واختيار الرأي الأنسب، وعادة تكون أعداد المشاركين قليلة في هذا الأسلوب من التدريب؛ وذلك لاتساع المجال أمامهم لإبداء رأيهم في الموضوع المطروح[36]، وتساهم الندوات في تحسين أداء المتدربين لأنها طريقة يتم فيها تبادل آراء المختصين حول موضوع معين ومن عدة زوايا.

4- دراسة الحالة[37]:

الحالة العلمية هي عرض مكثف لحدث أو موقف معين يتم تزويد المتدربين بالمعلومـــات عن مشكلة معينة ويطلب منهم تحليلها باستخدام ما يكون قد اكتسبوه من معارف نظريـــة خـــلال فترة زمنية. وهدف دراسة الحالة ليس الوصول لحل المشكلة بقدر ما هو تدريب المتدربين على التفكير السليم وتحليل المشكلة وتحديد البدائل للحل ومحاولة اختيار البديل الأنســب فـــي ضـــوء المعلومات المتاحة وهذا بدوره يؤدي إلى تدريب العاملين على حل المشكلات بأسلوب منظم مما يعمل على تحسين أدائهم وسلوكهم.

أما المأخذ على هذه الطريقة فهي أنها تحتاج إلى وقت طويل لدراسة المشـــكلة واتخـــاذ قرار حولها وتتطلب الاستعانة بخبرات محللين وخبراء مختصين وهي بذلك مكلفة جداً في بعض الأحيان وخصوصاً إذا كانت المشكلة أو الحالة تتعلق بالتخطيط.

---

[36] مهدي زويلف، حالات وبحوث في الإدارة بين النظرية والتطبيق، عمان: دار مجدلاوي، 1996، ص30.

[37] عطاالله بشير عبود، تقييم فاعلية برنامج الإدارة التنفيذية في معهد الإدارة العامة الأردني، رســالة ماجســتير غيــر منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المفرق، الأردن، 1999.

5- تمثيل الأدوار:

بموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف معين أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية، ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدرب دوراً معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ القرار المناسب(38). ويهدف هذا الأسلوب إلى التعرف على العوائق التي تعترض العاملين في أدائهم لأعمالهم والتعرف على الأخطاء التي يمكن أن تحدث وتصحيحها.

6- اللجان:

وتقوم هذه الطريقة على تشكيل لجنة تضم عدداً من المتدربين لدراسة ومناقشة وتحليل مشكلة أو وضع ما، والعمل على الوصول إلى اتفاق وقرار جماعي حول آلية حل المشكلة(39).

7- سلة القرارات:

يستعمل هذا الأسلوب لمعرفة قدرة المدير ومهاراته في التعرف إلى المشكلات واتخاذ القرارات. وتتكون سلة القرارات عادة من مجموعة من الخطابات والرسائل والقوائم المالية والتقارير وغيرها، أي بما يشبه ما يجده المدير على مكتبه يومياً، ويطلب من المتدرب أن يقوم وبوقت محدد من الزمن بالرد عليها واتخاذ القرارات بشأنها ثم تأتي بعد ذلك مرحلة مناقشة المتدرب في القرار الذي توصل إليه ومن ثم تقييمه فعلياً.

---

(38) مؤيد السالم، وعادل صالح، مرجع سابق، 2006، ص146.

(39) زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، عمان-الأردن: دار كنوز المعرفة، 2006، ص201.

8- التدوير الوظيفي:

حيث تتم عملية نقل العاملين بالمنظمة من عمل إلى آخر وعملية النقــل هــذه يصـــحبها تدريب وتوجيه من قبل مدرب لتعريف الفرد بالعمل الجديد المنقول إليه[40]. وتهدف هذه العمليـــة إلى تعريف العاملين بكافة أعمال المنظمة وزيادة خبرتهم ومهاراتهم في جوانب متعددة.

وبناءً على ما سبق فإن الشركات الصناعية الأردنية من الواجب عليها تقييم كل أسلوب من الأساليب التدريبية السابقة ومحاولة معرفة مدى تحقيقها للأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي ومدى تطويرها للمهارات وتغيير الاتجاهات والسلوكيات لدى العاملين لديها.

كذلك فإنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار بعض الأمور عند اختيار الأســلوب التــدريبي مثل مدى ارتباط البرنامج بالخبرات السابقة للمتدربين ومدى تحقيق البرنامج للحاجــات الفعليـــة للمتدرب ومدى مشاركة العاملين في عملية التدريب ومن ثم استخدام أسلوب معين أو مجموعـــة من الأساليب مجتمعة وبما يحقق الغاية والأهداف التي وضعت مسبقاً للبرنامج التدريبي.

2-8 مراحل العملية التدريبية

تمر العملية التدريبية بعدة خطوات أساسية متتابعة تبدأ أولاً بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تأتي عملية التخطيط والتصميم ثم التنفيذ وأخيراً مرحلة التقييم، وفيما يلي هذه المراحل:

2-8-1 المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

إن تحديد الاحتياجات التدريبية[41] هي الخطوة الأولى في مراحــل التــدريب، وتحديــد الاحتياجات التدريبية هي العنصر الأهم من عناصر العمليـــة التدريبيـــة، لأن كافـــة العناصـــر

[40] صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص124.

الأخرى للعملية التدريبية تعتمد عليه، وتعرف بأنها معلومات أو اتجاهات ومهـارات أو قـدرات معينة فنية أو سلوكية ويراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها بسبب تغييرات تنظيمية أو تكنولوجيـة أو إنسانية أو بسبب ترقيات أو تنقلات أو لمقابلة توسعات وتطوير أو حل لمشكلات متوقعة إلـى غير ذلك من الظروف التي تقتضي إعداداً ملائماً لمواجهتها(42).

ويرى كل من أوستن وبوشـلغم (Austin and Bouchlaghem) أن تحديـد الاحتياجـات التدريبية تكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب من خـلال الكشـف عـن جوانـب الضعف فيمن تم تعيينهم حالياً أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة(43).

وبناءً على ما سبق نستنتج أن الحاجة التدريبية هي مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد الذي يشغل وظيفة معينة وذلك من أجل جعله مناسباً ولائقاً لشغل هـذه الوظيفـة مـن خلال عملية التوازن بين ما تتطلبه الوظيفة الحالية والمهارات والقدرات التي تتوفر في الموظف الذي يشغلها.

كذلك فأن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتم بناءً على عملية تحليل الوظائف المختلفة في المنظمة وواقع عملية تقييم الأداء للعاملين بحيث يتم معرفة جوانب القصور لـدى الموظـف وما هي الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها لكي يقوم بعمله بكفاءة.

وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في(44):

1- أنها الأساس الذي تبنى عليه البرامج التدريبية ويسبق أي عمل تدريبي.

---

(41) محمود إبراهيم عليوان، تحديد الاحتياجات التدريبية، دراسة مقارنة بين القطاع المصرفي الأردني العام والخـاص، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، 1996، ص18.

(42) Claude C. Grawford, How to Make Training Survey?, London: Pitman Publishing, 1991, p.11.

(43) L. Bibby, S. Austin, D. Bouchlaghem, The Impact of a Design Management Training Initiative on Project Performance, Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 13, Issue 1, 2006, pp.7-26.

(44) هدى صادق، تحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للتدريب، العدد 10، 1993، ص98.

2- أنها المؤشر الذي يوجه التدريب في الاتجاه الصحيح، حيث تصمم البرامج التدريبية وفقاً لها واختيار أسلوب التدريب الذي سوف يتبع.

3- توضح من المطلوب تدريبهم، وكذلك نوع التدريب المطلوب لهم ومداه.

4- أن عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية سليمة يؤدي إلى أن يصبح التدريب مضيعة للوقت والجهد والمال.

ويمكننا القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال تحليل العناصر التالية(45):

أ- تحليل التنظيم: دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع التي تحتاج إلى تدريب وتحديد التدريب اللازم. وتبدأ عملية تحليل التنظيم من اختبار للأهداف القصيرة والطويلة المدى والتي يسعى إلى تحقيقه.

ب- تحليل الوظيفة: ويهدف إلى دراسة الوظائف المختلفة في التنظيم وإلى دراسة المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للأفراد الذين سيؤدون هذه الوظائف.

ج- تحليل الفرد: ويعني قياس أداء الموظف في وظيفته ومدى نجاحه في أدائها والمعلومات والمهارات التي تحتاجها لتحسين أدائه.

ويتضح مما سبق أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي عملية حاسمة ومهمة جداً من أجل تحقيق الفعالية للبرنامج التدريبي حيث أنها الأساس الذي تُبنى عليه العملية التدريبية حيث أنها الأساس لكل عناصر العملية التدريبية من تحديد الأهداف التدريبية وأنواع التدريب وتحديد أساليب التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

وهنا لا بد من التركيز على أهمية توصيف الوظائف وتقييم الأداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أن الوصف الجيد للوظيفة يوضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة

(45) رجاء فياض، وآخرون، تحديد الاحتياجات التدريبية، بحث غير منشور، معهد الإدارة العامة، عمان، مايو 1999، ص9.

والخبرات العملية التي يجب أن تتوافر في الموظف لأداء هذه الوظيفة، أما عمليـــة تقيـــيم الأداء فهي توضح نقاط القوة والضعف في أداء العاملين لأعمالهم وبذلك يعتبر التقييم مصدر هام مـــن أجل التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة.

2-8-2 المرحلة الثانية: تخطيط وتصميم البرامج التدريبية

أ- تخطيط البرامج التدريبية: وتمر عملية تخطيط البرامج التدريبية بمجموعة من المراحــل أو الخطوات يمكن تلخيصها في ما يلي(46):

1. تحديد البرنامج التدريبي: الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدماً وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، وعلى ضوئها يتم وضع المادة التدريبية.

2. تحديد السياسات التي سوف يتم اعتمادها لتنفيذ خطة التدريب: وتحدد على ضوء ذلك سياسات التمويل واختيار أنواع التدريب الملائمة وتحديد جهات التدريب التي تتـــولى عملية التنفيذ. وهل هي جهات خارجية أم داخلية؟ وهل يتم الاستعانة بالمـــدربين مـــن الداخل أم الخارج؟ ...الخ، وتحديد أماكن التدريب وهل سيتم عقدها في داخل المنظمة أم في خارجها؟

3. تحديد المحددات الأساسية التي يجب مراعاتها عنـــد وضـــع الخطـــة التدريبيـــة(47): كالمحددات المالية والبشرية والفنية والقانونية والتنظيمية، لأن الأصل ليس في اختيار هدف ما، أو سياسة ما، أو تحديد أولوية، بقدر ما هو القدرة على تلبية شروط وتحقيق

---

(46) يوسف القبلان، مرجع سابق، ص102.

(47) زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996، ص260.

ذلك، ولا تتوفر مثل هذه الشروط أحياناً، مما يؤدي إلى عدم إتمام العملية التدريبية أو إخفاقها في تحقيق الأهداف المروجة. لذلك يلاحظ مدى أهمية التخطيط للتدريب لأنه مستمر وأساسي في العملية التدريبية حيث يحدد التخطيط الأبعاد الرئيسية للجهود التدريبية والتي تشمل عدداً من العناصر المتكاملة مع بعضها البعض.

ب- تصميم البرامج التدريبية: ويبدأ تصميم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من وضع الخطط التدريبية وتحديد الأهداف الملائمة التي تفي بأغراض الاحتياجات التدريبية وذلك وفق الخطوات التالية:

1. صياغة أهداف البرنامج التدريبي[48]: إن أول خطوة في تصميم برنامج التدريب الجيد هي أهدافه. وحيث أن التدريب يحمل تغيراً في المهارات والقدرات والمعلومات والاتجاهات والسلوك. ومن الضروري لواضع الأهداف أن يراعي ما يلي:
   - أن تكون الأهداف محددة تحديداً واضحاً ودقيقاً.
   - أن تكون منسجمة مع الأهداف العامة للتدريب.
   - أن تكون واقعية قابلة للتطبيق.
   - أن تكون منسجمة وغير متناقضة فيما بينها.
   - أن تكون ذات قيمة؛ أي تعالج مشكلات حقيقية.
   - أن تكون قابلة للقياس.
2. تهيئة مواد البرنامج التدريبي: وهي المواد الدراسية، والتمارين التدريبية، والحالات الدراسية والبحوث، والمستخلصات التي يمكن أن تعرض، أو توزع على المشاركين

[48] حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته: بناء البرامج التدريبية وتقويمها، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002، ص53.

في البرنامج التدريبي وعلى مصمم البرنامج التدريبي أن يختار المـواد التدريبيـة التـي تتناسب وأهداف برنامجه.

3. اختيار أسلوب التدريب: يتم اختيار أساليب التدريب حسب الظروف والمواقف القائمة حيث لا تعتبر أساليب التدريب بدائل لبعضها البعض، ولا يغني استخدام أسلوب واحد عن استخدام أسلوب تدريبي آخر، وبشكل عام هناك معـايير يجـب أن تؤخـذ فـي الحسبان عند اختيار الأسلوب التدريبي أهمها: عدد الأفراد المتـدربين، والمـدربون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم، وطبيعة المـادة التدريبيـة، ونوعيـة المتدربين، وأخيراً ظروف وإمكانيات المنظمة.

4. اختيار المدربين: حيث أنه من المهم اختيار المدرب المناسب الذي يجمع بين المؤهـل العلمي والخبرة العملية التي تجعله قادراً على استخدام وسـائل وأسـاليب التـدريب المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتدربين وطبيعة التدريب وأهدافه. لذلك يتوقف نجـاح التدريب إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذ بالنسبة لتكوين أعضاء هيئة التدريب، لأن هؤلاء يمثلون الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومـات وتكـوين المهارات.

5. تحديد الزمان الذي يستغرقه البرنامج: عادةً ما يتم تقدير ذلك بالسـاعات التدريبيـة، وذلك حسب السياسات المحددة من قبل الإدارة العليا في المنظمة، ومـن المقومـات الأساسية لنجاح أي برنامج تدريب تحديد المدة الزمنية المناسبة التي يمكن فيها تغطية مفرداته، وكذلك اختيار التوقيت المناسب للبرنامج من حيث بدايتـه ونهايتـه خـلال السنة، وفترات الاستراحة، وطول الجلسة الواحدة، وتوقيت الزيارات الميدانية.

6. تحديد ميزانية البرامج التدريبية: من الأهمية بمكـان أن توضـع ميزانيـة البرنـامج التدريبي وذلك حتى تدخل الإدارة في حسابها تدبير الأموال اللازمة للتدريب. ويجـب أن تتوافر شروط معينة في ميزانية التدريب، وهي بالوضوح والمرونة والاقتصاد،

وبما أن الهدف النهائي للتدريب هو تحسين الأداء بأقل جهد وتكلفة فمن الواجب أن يتم إعداد الميزانية بناءً على تكلفة كل عنصر من عناصر البرنامج التدريبي بدقة.

وبناء على ما سبق يجب أن تكون عملية التخطيط للبرنامج التدريبي جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بحيث تتكامل الاستراتيجيات الوظيفية مع بعضها البعض وتحقق بالتالي الاستراتيجية الكلية للمنظمة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.

2-8-3 المرحلة الثالثة: تنفيذ البرامج التدريبية

بعد تصميم البرنامج التدريبي بعناصره وعوامله وعملياته المتنوعة، وتسويقه لدى الجهات المعنية ولكي تتم عملية تنفيذ البرامج التدريبية على أكمل وجه تحتاج إلى مراعاة خطوتين أساسيتين متكاملتين معاً وهما[49]:

أولاً- مرحلة الإعداد للتنفيذ:

وهنا فإن إدارة التدريب تقوم بدور هام وحيوي في تحضير جميع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية، حيث يتم الإعلان عن البرنامج ودعوات الترشيح، وتحديد المسؤولين عن وضع الترتيبات التخطيطية لمسارات التنفيذ وتفصيلاته، وتحديد أعداد المشاركين ونوعياتهم ومواصفاتهم تحديداً عاماً، وتحديد المدربين، والإقرار النهائي لعملية التنفيذ، ووضع خطة شاملة لعملية التنفيذ والعمل على إقرارها. كذلك يتم التأكد من إرسال جميع التعميمات اللازمة للإعلان عن عقد التدريب وتاريخه والمكان المخصص لذلك، والتأكد من القائمة النهائية للمشاركين، والاختبار النهائي لنظام قاعات التدريب، والاختبار النهائي لمستلزمات التدريب المكتبية الخدمات المساعدة، والاطمئنان على دقة الخطة التنفيذية بجميع تفاصيلها.

---

[49] عبدالمعطي عساف، مرجع سابق، ص288-301.

ثانياً- مرحلة التنفيذ: حيث يقوم بها المدربون حسب الخطة التنفيذية المتفق عليها والجدول الزمني.

وفيما يتعلق بتنفيذ البرنامج التدريبي فهو يتضمن نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني، وينعكس نجاح أو فشل هذه المرحلة إيجاباً أو سلباً على المرحلة التي تليها والمتعلقة بتقييم البرنامج التدريبي.

وتتحدد مسؤوليات إدارة التدريب في تنفيذ البرامج التدريبية فيما يلي[50]:

1- التأكد من صلاحية البرامج التدريبية من خلال تقييم تلك البرامج قبل تنفيذها.

2- اختيار وتعيين المدربين والمشرفين والفنيين والإداريين اللازمين لتنفيذ خطط وبرامج التدريب فنياً وإدارياً.

3- إعداد ووضع المواد العلمية والتطبيقية اللازمة لتدريب مختلف المستويات في المنظمة سواء بواسطة العاملين في إدارة التدريب أو بالاستعانة بالمتخصصين من خارج المنظمة.

4- وضع جداول زمنية لتنفيذ البرامج التدريبية على ضوء خطة التدريب المعدة مسبقاً.

5- إخطار المدربين بمواعيد التدريب ويكون ذلك قبل بدء تنفيذ البرامج بفترة كافية.

6- استلام المحاضرات والمعلومات من المدربين قبل موعد التدريب حتى يمكن إعدادها وطبعها وتوزيعها على المتدربين في الوقت المناسب.

8- تحديد مكان التدريب لكل برنامج تدريبي (سواء داخل المنظمة أو خارجها) وتوفير جميع المستلزمات المادية اللازمة التي تساهم في جعل مكان التدريب ملائماً.

---

(50) عبدالرحمن توفيق، العملية التدريبية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1994، ص32.

2-8-4 المرحلة الرابعة: تقييم البرامج التدريبية

يعرف التقييم بأنه دراسة أثر التدريب على العمل وبتعبير آخر هو تحليل ومعرفة مردود التدريب على الأداء والإنتاجية[51].

وعرّف السالم وصالح تقويم التدريب على أنه "الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي"[52].

أهمية تقييم البرامج التدريبية[53]

يفيد تقييم البرنامج التدريبي في التعرف على الأسباب التي حالت دون تحقيق البرنامج لأهدافه ويفيد الوقوف على هذه الأسباب والمشكلات في تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية جديدة بحيث يتم تلافي حدوث هذه المشكلات.

وتحدد أهمية عملية تقييم البرامج التدريبية بالآتي:

1- مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المخطط لها مسبقاً.
2- مدى تحقيق البرامج التدريبية للنتائج المتوقعة منها.
3- الاختيار الأمثل للوسائل والأنشطة المستخدمة في التدريب كافة.

---

(51) حسين عمار، إدارة شئون الموظفين، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1414هـ، ص228.
(52) مؤيد السالم، وعادل صالح، مرجع سابق، 2006، ص140.
(53) جلال شمس، العملية التدريبية، القاهرة: منشورات المركز العربي للتطوير الإداري، 2001، ص109.

4- الاختيار المناسب للأساليب التدريبية المستخدمة في التدريب.

5- تحديد الجوانب السلبية التي تواجه عملية تنفيذ البرامج التدريبية والعمل على تذليلها لضمان تحقيق الأهداف مستقبلاً.

أهداف تقييم البرامج التدريبية

تهدف عملية التقييم إلى تحقيق الأغراض التالية:

1- مساعدة متخذي القرار بالمعلومات التي يمكن أن تكون أساساً في اتخاذ القرارات بشأن تعديل البرنامج التدريبي أو حذفه أو الاستمرار فيه.

2- مساعدة متخصصو التدريب في تحسين برامجهم لتكون أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف المرغوبة.

3- تحديد نقاط القوة ومواطن الخلل في البرنامج التدريبي.

4- مساعدة القادة الإداريين في تحديد الدرجة التي حققت بها البرامج التدريبية التغيرات المرغوبة في سلوك المتدربين.

وكذلك فإن من أهداف تقييم البرنامج التدريبي ما يلي[54]:

- معرفة ما تم إنجازه من الخطة التدريبية وما تم تحقيقه من أهدافها.
- معرفة مدى الفائدة المباشرة وغير المباشرة التي تعود على الأجهزة والمؤسسات نتيجة مشاركة منتسبيها في البرامج التدريبية.
- معرفة مدى مساهمة المتدربين في تطبيق الخبرات التي تعلموها والمهارات التي اكتسبوها في أعمالهم.

---

[54] حسن الطعاني، مرجع سابق، ص148.

- تحديد المعوقات والمشاكل التي تواجه تنفيذ البرامج التدريبية والعمل على تذليلها لتحقيق أهدافها كاملة في المستقبل.

وعملية تقويم التدريب تتم على أربع مراحل وهي(55):

1- التقييم قبل عقد البرنامج التدريبي: تستهدف هذه المرحلة تقييم خطة البرنامج التدريبي والاستعدادات والإمكانيات والأدوات التي تم توفيرها، والناحية التنظيمية، بشكل كامل.

2- التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي: ينصب التقييم في هذه المرحلة على البرنامج التدريبي وتصميمه، وسير العملية التدريبية والنتائج التي تتحقق أولاً بأول. ويتم ذلك من خلال الوقوف على سير الجلسات التدريبية ونشاطاتها، والتأكد من مدى الالتزام بالبرامج والأهداف الموضوعة.

3- التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة: ينصب التقييم في هذه المرحلة على النتائج بمعاييرها الأربعة وهي: رد فعل المتدربين، المعلومات التي حصّلوها، التغير في السلوك، وكذلك الأداء والنتائج الفعلية في العمل.

4- متابعة النتائج: تعتبر هذه المرحلة من أعقد المراحل وأصعبها، وخصوصاً أن الضعف الذي كان موجوداً في مرحلة من المراحل السابقة تظهر مؤثراته في هذه المرحلة. ولكي تتم عملية التقييم بشكل فاعل من المستحسن النظر إلى الاحتياجات التدريبية وتحديدها بشكل واضح في وقت مبكر، أي قبل البدء بتصميم البرنامج التدريبي وبهذا الأسلوب يمكن قياس مدى التغير الذي أحدثه البرنامج التدريبي على الشخص الذي تلقى التدريب سابقاً. ويمكن متابعة نتائج التدريب وفقاً لما يلي(56):

---

(55) Sims, R., Evaluating Public Sector Training Programs, Public Management, Vol. 22, No.4, 2004, p.230.

(56) سوسن أرحيم، واقع التدريب الإداري في القطاعين العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، إربد: جامعة اليرموك، 2002، ص23.

أ. الاتصال بالمتدربين وبرؤسائهم بعد انقضاء فترة زمنية معينة.

ب. زيارة المتدربين في مواقع عملهم.

ج. إرسال قوائم بالأشخاص الذين تلقوا التدريب إلى أجهزة الرقابة والتفتيش للتركيز على المجال الذي يعملون به، وعلى مدى التقدم في أدائهم في العمل.

د. عقد اجتماع وعلى شكل لجنة مكونة من (15-18) مشاركاً، للتباحث وتقييم البرنامج التدريبي الذي تدربوا عليه.

وهناك عدة معايير يمكن أن تعتمدها الإدارة في تقويم مدى فاعلية البرنامج التدريبي ومن أهمها[57]:

1- ردود أفعال المتدربين: ويقصد به شعور المتدربين تجاه البرنامج التدريبي ومدى رضاهم عنه.

2- التعلم الذي اكتسبه المتدرب: وهي ما استفاده المتدربون من مبادئ وحقائق وطرق وأساليب نتيجة اشتراكهم في البرنامج التدريبي.

3- سلوك المتدرب في العمل: وهو التغير الحاصل في سلوك الموظف في العمل نتيجة اكتسابه معارف ومهارات من خلال مشاركته في البرنامج التدريبي.

4- النتائج الملموسة للتدريب على مستوى المنظمة: هنا يتم قياس نتائج التدريب على المنظمة ككل وليس على الفرد المتدرب كأن يتم ملاحظة التكاليف، المبيعات، الربحية، ...الخ. ومما تجدر الإشارة إليه أن هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة وهو يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التدريب.

وهناك بعض المرتكزات الأساسية التي يجب مراعاتها عند البدء في عملية تقييم أي برنامج تدريبي[58] حتى تحقق عملية التقييم أهدافها وأن تعطي نتائج تساهم في إنجاز أهداف البرامج التدريبية التي سيتم تنفيذها مستقبلاً، والمرتكزات هي:

---

[57] مؤيد السالم، عادل صالح، مرجع سابق، ص141-142.

* الاستمرارية: حيث تبدأ منذ التخطيط للبرنامج في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم الكشف عنها وتغطي مرحلة أثناء التصميم، ومرحلة أثناء التدريب ومرحلة بعد التدريب.

* الشمولية: أن يشمل تقييم البرنامج جميع عناصره ومكوناته وأهدافه ومحتواه وبيئة التدريب والوسائل والأساليب والأنشطة، ويشمل أيضاً موعد البرنامج ومدته.

* المشاركة: أن يشارك في عمليات التقييم خبراء في التدريب ومسئولي التدريب والمشرفون والمدربون والمتدربون.

* حسن اختيار أدوات التقييم وتنوعها: وأن يستخدم في عملية التقييم أدوات تقييمية مثل الاستبانات وأدوات الملاحظة والاختبارات المقننة، والمقابلات الجيدة.

* استقطاب مقيمين أكفاء: يجب أن يتولى عملية التقييم أشخاص أكفاء لهم خبرة في هذا المجال ويتحلون بالنزاهة والموضوعية والدقة.

* توفير تغذية راجعة مستمرة: وتعتبر التغذية الراجعة من العناصر الأساسية في تحسين البرنامج التدريبي وتطويره من خلال ضبط مكوناته وتعديله من أجل تحقيق أهداف البرنامج.

وبناءً على ما سبق نستنتج وبشكل مختصر أن عملية تقييم البرنامج التدريبي تهدف إلى الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج التدريبي من حيث إعداده وتخطيطه وذلك من أجل تلافي هذه الأخطاء والثغرات مستقبلاً، وكذلك قياس كفاءة المدربين ومدى نجاحهم في إيصال المادة التدريبية للمتدربين وإعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب ويضيف الباحث إلى هذه الأهداف بأن التقييم يساعد على معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي للاحتياجات السلوكية للمشاركين بهذا البرنامج وإجراء المقارنات بين الاستثمارات المالية التي أنفقت على التدريب والفوائد المتوقعة من العملية التدريبية.

---

[58] حسن الطعاني، مرجع سابق، ص155.

2-9 أنواع التدريب

هناك تصنيفات متعددة للتدريب منها: تدريب في مكان العمل، وتـــدريب خـــارج مكـــان العمل، وتدريب قبل دخول العمل، وتدريب أثناء العمل وعلى كل منظمة أن تختار وتحدد أنـــواع التدريب التي تفضلها وترغب بالتركيز عليها. وقسم الباحثون أنواع التدريب إلى عدة تقســيمات وهي[59]:

1- برامج تعريفية أو ما يسمى ببرامج توجيه للعاملين الجدد:

يهدف هذا البرنامج إلى إعطاء معلومات وتوجيهات جديدة للعاملين الجدد حـــول مزايـــا برنامج الشركة وتوضيح لكل ما يتعلق بالشركة أو بالمنظمة مـــن حيـــث: أهـــدافها، برامجهـــا، وأنظمتها الخاصة، ويتضمن هذا البرنامج الترحيب بالعاملين الجدد وتعـــريفهم بأقســـام وفـــروع الشركة.

2- تدريب لتطوير المعرفة أو المهارة أو لتجديد المعرفة أو المهارة:

يؤدي التقدم التكنولوجي إلى ظهور الحاجة للتدريب على أجهزة وأساليب حديثـــة، ممـــا يولد الحاجة إلى تجديد المعرفة أو المهارة لمواكبة هذا التطور أو التدريب على مهارات جديـــدة خاصة بأجهزة حديثة.

3- التدريب بغرض التقليل من الحوادث والإصابات:

يوجه هذا التدريب لمنع الحوادث والإصابات أو التقليل منها، ويهدف إلى حماية العاملين وذلك بتوضيح الاستعمال الأمثل للأجهزة والأدوات بشكل آمن، ويعمل هذا النوع من التـــدريب

---

(59) وليام نريسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد أحمد، الرياض: معهد الإنماء العربي، 1992، ص25-30.

على تحسين أداء العاملين ويساهم في استقرار العاملين وانتمائهم للعمل لأنه يوضح أهمية المحافظة على الأجهزة والمعدات وترشيد استخدامها بما يحقق أهداف المنظمة.

4- تدريب مهارات الاتصال ونقل المعلومات وتلقيها:

يتم التدريب على مهارات الاتصال ونقل المعلومات بين العاملين داخل المنظمة أو بين العاملين ورؤسائهم، وبين ممثلي المنظمة وهو تدريب على مهارات التدريب الشفهي، وتنظيم الحقائق للوصول إلى اتصال واضح بين العاملين. ويعتبر امتلاك مهارات الاتصال مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها سيؤدي إلى الحصول على الخبرة والمعرفة التي يتطلبها العمل.

5- تدريب ربط الثقافات أو تدريب على الاتصال مع البيئات الخارجية:

تعمل المنظمات وسط بيئات مختلفة متعددة الجنسية، فعلى العاملين المتدربين على مهارات التفاوض والتكيف مع البيئات الخارجية وبناء علاقات جيدة مع مواطني دولة أخرى تتعامل معها المنظمة وهذا النوع من التدريب يعمل على تحسين أداء العاملين وسلوكهم بشكل واضح من خلال اتصال الفرد مع بيئات وثقافات أخرى وهذا يساعد على تنمية طاقة الإبداع لدى العاملين.

6- تدريب على تأكيد الذات:

يقوم المتدرب في هذا النوع من التدريب ببناء مهاراته بشكل يجعله يحسن أداءه، ويحمي نفسه من المنازعات والمنافسات الضارة بين الزملاء، وتخفيض القلق النفسي في العمل، وإن بناء العاملين لمهاراتهم يعمل على تحسين أدائهم.

7- تدريب على حل المشكلات:

يوجه هذا النوع من التدريب بشكل كبير إلى المدراء والمشرفين والاستشاريين والعلماء لمساعدتهم على الإبداع والتجديد في حل المشكلات لتحسين أدائهم وإنتاجهم، هذا التدريب يساعد

على تحسين أداء العاملين لأنه يعمل على زيادة طاقة الإبداع والابتكار لديهم مما يؤدي إلى المساهمة في زيادة استقرار العاملين في منظمتهم.

8- التدريب على صنع القرارات:

يوجه هذا النوع من التدريب للمشرفين، وللمديرين، ومتخذي القرار لمساعدتهم على زيادة قدرتهم على اتخاذ وصنع القرارات المتاحة للمنظمة وتحديد الخيارات البديلة واختيار البديل الأفضل، وتعتبر زيادة القدرة على اتخاذ وصنع القرارات أهم العوامل التي تساهم في تحسين أداء العاملين.

9- التدريب على أخلاقيات الوظيفة:

يقدم هذا النوع من التدريب للمشرفين ومدراء الإدارة العليا لزيادة الولاء والالتزام بآداب المهنة ومساعدة العاملين على مقاومة التنازل عن القيم والمعايير في المجتمع وتوضيح خطر التستر على الأخطاء، وكيفية مواجهة السلوك غير الأخلاقي. إن الالتزام بآداب المهنة وعدم التستر على الأخطاء يساعد العاملين على زيادة انتمائهم الوظيفي والتزامهم بأخلاق العمل وقيم المجتمع وهذا يؤدي إلى تعديل سلوك العاملين.

10- تدريب التنمية الشخصية أو التدريب الكلي للفرد:

يوجه هذا التدريب لتحسين الصحة العقلية والجسمية ورفاهية العاملين إلى جانب تخفيض الغياب والتأخير، والحوادث، وتحسين الإنتاجية، وتقليل التوتر والضغط. ويتضمن هذا التدريب أنشطة ترفيهية للعاملين مثل البرامج الرياضية، ويعمل هذا النوع من التدريب على تنشيط العاملين وهذا يؤدي إلى تحسين في الأداء والسلوك الوظيفي.

11- التدريب بالتوجيه المباشر:

يقوم بهذا التدريب الرئيس حيث يقف على نتائج أداء معين سلباً أو إيجاباً، ويناقش ويحلل النتائج مع العاملين مباشرة.

12- التدريب عن طريق تناوب الأعمال:

هذا الأسلوب الذي يمكن بواسطته إعطاء المدراء تدريب وخبرة متنوعين تحت إشــراف دقيق إلى اطلاع المديرين على جميع الوظائف غير الإشرافية. ويعمل على زيادة معرفتهم بكافة أنشطة المنظمة، مما يعمل على تحسين أدائهم وخصوصاً في مجال التخطيط.

13- التدريب عن طريق التعاقد:

تقوم منظمات خارجية تهتم بالتدريب بتقديم برامج تدريبية للموظفين من منظمات أخرى مثل المعاهد التدريبية، والجامعات، والكليات، وجمعيات الإدارة، ويعتبر هــذا التــدريب وســيلة للملاءمة بين المؤهلات التي تحتاجها الوظيفة وبين تنمية طاقة الإبداع الوظيفي، لأنه يقدم برامج تدريبية في أماكن خاصة للتدريب.

14- تدريب إنعاشي (إعلامي):

ينطوي هذا النوع من التدريب على إعطاء المتدرب معلومات جديدة ومفاهيم حديثــة عــن مجــالات العمــل المختلفة ووسائلها .ويهدف الى تأكيد وتدعيم ما لدى المتدرب من معلومات .

15-تدريب الترقية:

تتضمن الوظائف الجديدة التي يرقى اليها العاملون من مهام ومسؤليات جديدة ،وهذا يستدعي تدريبهم للقيام بهذة الاعباء بشكل جيد.

التدريب حسب الزمان والمكان الذي يعطى فيه التدريب، وينقسم إلى ما يلي[60]:

1- التدريب قبل الالتحاق بالعمل:

ويهدف إلى إعداد الأفراد علمياً وعملياً وسلوكياً على نحو سليم وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم ويطلق على هذا النوع تسميات عديدة كالتدريب الإعدادي والتوجيهي والتعريفي.

2- التدريب أثناء العمل:

وهو التدريب الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل على رأس عملهم، ويعتبر التدريب أثناء العمل أمراً ضرورياً لجميع الفئات في المنظمة لأسباب عديدة منها تجدد الوظائف وإجراءات وطرق العمل باستمرار، واستخدام تقنيات حديثة ومطورة، ولا بد من إحاطة الفرد وتزويده أولاً بأول بما يطرأ من تغييرات في مجال عمله.

ويرى الباحث أن اختلاف أنواع التدريب السابقة يأتي بسبب الطبيعة المختلفة لواجبات ومسؤوليات كل فئة وظيفية عن الأخرى، وبذلك يختلف الهدف المراد تحقيقه من فئة إلى أخرى فمثلاً يمكن أن يكون التدريب موجهاً لتزويد المشاركين بمهارات معينة أو معلومات معينة أو أحياناً يكون بهدف الترقية، وبذلك يكون التدريب موجهاً أحياناً للمدراء أو رؤساء الأقسام أو العمال الفنيين، ومن هنا تختلف أنواع التدريب والأساليب التدريبية التي تم اتباعها في البرنامج التدريبي.

[60] Robbins, S., and Coulter, M., Management, Pearson Prentice Hall, 2005, p.295.

2-10 مشكلات التدريب

2-10-1 أولاً- مشكلات التدريب في مرحلة التخطيط

قد تواجه عملية التخطيط للتدريب بعض المشكلات كما يرى بعض المختصين والتي يمكن عرضها فيما يلي[61]:

1- عدم القدرة على توفير بيانات بالوظائف والكفاءات المطلوبة لتوجيه احتياجات التدريب، حيث أن غياب مثل هذه السياسات أو عدم وضوحها يؤدي إلى إضعاف جهود التدريب وإبعادها عن الانتظام الفاعلية بحيث تتأرجح في انتظامها حسب حماس وتفهم القائمين على إدارة التدريب.

2- غياب الوصف الوظيفي الدقيق والواضح المعد بأسلوب علمي لمختلف الوظائف التي تتضمنها المنظمات الإدارية، بحيث يحدد مستوى التأهيل اللازم للوظيفة من أجل قياس الاحتياجات التدريبية للمنظمة من الناحية الموضوعية.

3- عدم وجود محددات وظيفية لكل وحدة إدارية معدة بأسلوب علمي صحيح، وعلى أساس حجم العمل، ومعدلات الأداء، بدلاً من الاعتماد على التقدير الشخصي الذي يتعذر معه إعادة التحديد الدقيق لإعداد الموظفين المطلوب تدريبهم في المجالات التخصصية المختلفة.

4- قلة الخبرات والكفاءات لدى العاملين في مجال التدريب مما يؤدي إلى عدم استخدام أحدث الأساليب العلمية في هذا المجال.

5- إعداد الخطط التدريبية التي تتضمن عادة مجموعة من البرامج التدريبية واللقاءات والحلقات المختلفة من غير الاهتمام المناسب بملاحظة المعوقات الكثيرة أثناء التنفيذ الذي

---

(61) عبدالرحمن العيساوي، الكفاءة الإدارية، دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996، ص35.

يؤدي إلى عرقلة النجاح، كإعداد المدربين ووضع سياسات الحوافز للمدربين والمتدربين على السواء وغير ذلك.

6- عدم إدراك أهمية التدريب من قبل الإدارة العليا في المنظمات برغم الفوائد التي تعود على المنظمة والعاملين فيها، حيث أن الكثير منهم لا يزالون يترددون في ترشيح مرؤوسيهم للالتحاق بالدورات التدريبية، بحجة كثرة الأعمال وقلة الموظفين، وإذا تم الترشيح فإنه لا يتم مراعاة الدقة في اختيار البرنامج التدريبي الملائم للموظف المناسب.

7- عدم اهتمام المتدرب نفسه بالدورة التي يلتحق بها، لأنه قد انخرط فيها مسبقاً والمواضيع التي تطرح في الدورة قديمة بالنسبة له تكون الدورة فقط للتهرب من جو العمل والسبب في حصول مثل هذا الخطأ هو عدم الاختيار الصحيح للمتدربين وفق أسلوب علمي صحيح.

9- عدم اختيار الأساليب والوسائل التدريبية المناسبة الممكن اعتمادها وفقاً للأهداف المطلوبة ولموضوعات البرنامج التدريبي، ولمدى توفر المصادر التدريبية ثم المدربين ومعدات وأجهزة سمعية وبصرية، وكذلك وفقاً للوقت المخصص للتدريب وطبيعة البيئة الاجتماعية والحضارية المتمثلة في القيم والاتجاهات والتكنولوجيا. والجدير بالذكر أن سوء اختيار التدريب وعدم الاطلاع على محتويات المادة التدريبية قبل استخدامها يؤدي إلى الاعتماد على أسلوب المحاضرة دون الاستعانة بوسائل الإيضاح، الأمر الذي يساعد لا محالة على إعاقة عملية التدريب. وهنا من الضروري اختيار الأساليب والوسائل التدريبية طبقاً لنوعية المادة التدريبية، ونوعية المتدرب، والمدركات السلبية، ودوافعه واتجاهاته نحو مواقف التعليم التي اكتسبها المتدرب من خبرات ومواقف سابقة في حياته.

2-10-2 ثانياً- مشكلات التدريب في مرحلة تنفيذ التدريب

من أهم المشكلات التي يمكن أن تواجه نشاط التدريب في هذه المرحلة يمكن تلخيصها في ما يلي[62]:

1- عدم مراعاة شروط الالتحاق بالبرامج التدريبية، والواردة في الخطة التدريبية، عند ترشيح المنظمات لموظفيها للالتحاق بالبرامج التدريبية، مما يخلق مشكلة وخاصة إذا كان عدد المرشحين أقل من المطلوب، وفي الغالب نجد أن جميع المرشحين يتم قبولهم في البرامج التدريبية دون أن تتوافر فيهم الشروط المطلوبة من خلفية ثقافية أو معرفة معينة تكون أساس للتدريب، بحيث يحول دون الاستفادة من المواد التدريبية المحددة في البرامج.

2- غالباً ما تقوم المنظمات بترشيح عدد غير كافٍ من موظفيها، بل أكثر من ذلك فإنه حتى في الحالات التي يتم فيها الترشيح، فإن هذه المنظمات لا يتم ترشيحها في المواعيد المحددة لهذه البرامج، مما يترتب على ذلك تأجيل أو إلغاء البرامج عدة مرات أحياناً. وغالباً ما تقوم مؤسسات التدريب بعقد برامج تدريب بأعداد قليلة من المتدربين حيث لا تتحقق معها اقتصاديات التدريب.

3- الإعلان عن البرامج التدريبية لا يتم قبل وقت كاف من موعد انعقاد البرامج التدريبية، وكذلك لا يتم بالوضوح الكافي للسماح للمسؤولين باتخاذ قراراتهم الصائبة حول جدول البرامج التدريبية للعاملين معهم.

4- تتجاهل بعض الإدارات حقيقة تحديد المادة التدريبية، وموضوعات التدريب التي يتم التدريب عليها، وكذلك الأسلوب الذي يتبع لتحقيق هذا الغرض بما يرتبط بالاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي، ونوع الأفراد المطلوب تدريبهم، ومراكزهم الإدارية، ومستواهم الوظيفي، ومؤهلاتهم العلمية، وخبراتهم العملية وغيرها.

---

[62] عبدالرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص41.

5- سوء اختيار هيئة التدريب من محاضرين ومدربين ومشرفين تعتبر من المعوقات والمشكلات التي تحول دون فاعلية التدريب، حيث تبرز أحياناً مشكلة عدم وجود المدرب الفعال لها أثر شديد على فاعلية التدريب، وعجز المدربين عن توصيل المعلومات للمتدربين بطريقة مفهومة وواضحة ومتسلسلة وممتعة وجذابة تجعل من الصعوبة الاستفادة من التدريب. وأكثر من ذلك فمن المتدربين من لا يلتزم بأهداف الدورة التدريبية أو قد يخالف الإجراءات الموضوعة للدورة المقررة، ناهيك عن وجود بعض المدربين الذين لا يحترمون عامل الوقت المخصص للجلسة التدريبية.

6- المدة الزمنية، حيث تعتبر قضية الزمن وعامل الوقت من المعوقات التي تتكرر باستمرار أمام إدارة التدريب، حيث أن من الصعب – في حالة انعدام التخطيط الجيد والصحيح – التوفيق بين العنصر الزمني المطلوب لدورة تدريبية معينة، وبين مواد التدريب في هذه الدورة. فإذا طالت المدة الزمنية فقد يشعر المتدربون بالملل، وأن قصرت المدة فقد يحتج البعض لذلك، وإلى هذا يعود السبب في صعوبة التحكم بالوقت من قبل إدارة التدريب في توصيل المعلومات من المدربين إلى المتدربين لاستيعاب المادة المطلوبة وفهمها في خلال المدة المحددة.

7- عدم توافر الجدية من قبل المتدربين للاستفادة من التدريب، لأن التحاقهم بالدورة يعود إلى رغبة في الهروب من جو العمل كي يقضوا إجازة لا تحتسب لهم من رصيدهم السنوي.

8- ضعف إدارة التدريب التي تتمثل في بعض الأفراد عن إجراء قياس فاعلية برامج التدريب حيث يكونون غير مؤهلين للقيام بهذه المهمة وتنقصهم الخبرة اللازمة.

وبناءً على ما سبق فإننا نقترح ضرورة التخطيط السليم للعملية التدريبية وضرورة اتباع استراتيجية واضحة للتدريب تتكامل مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى وكلها تنسجم بالتالي مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة، وإذا كانت استراتيجية التدريب واضحة ومبنية على أساس علمي فإن هذه المشاكل لا يكون لها وجود ويتم الاستفادة بالتالي من العملية التدريبية على أكمل وجه.

2-10-3 ثالثاً- مشاكل التدريب في مرحلة ما بعد التدريب

من أهم الصعوبات التي قد تعترض عملية تقييم التدريب ما يلي[63]:

1- غياب التحديد الواضح والشامل للأهداف التي يحاول البرنامج التدريبي تحقيقها. فالتقييم هو محاولة لقياس مدى تحقيق هذه الأهداف، ولكن تحديد أهداف البرنامج التدريبي ليس بالعملية السهلة التي يمكن تحقيقها كما قد يتصورها البعض، لأن معظم البرامج التدريبية لها أهداف متعددة قد تؤدي إلى خلق عقبات أمام إتمام عملية التقييم. هذا بالإضافة إلى أن التأكد من تحقيق هذه الأهداف أمر صعب، لأن مجال التدريب يتمثل في معظمه في نواحٍ غير ملموسة يصعب قياسها كمياً.

2- عدم وجود معايير قياسية علمية متطورة لتقييم نتائج التدريب لمعرفة انعكاساته على الإنتاجية وتقويمه لسلوكيات وعادات المتدربين.

3- ضعف التخطيط لعملية تقييم التدريب، فكثيراً ما يتم تصميم البرامج التدريبية دون الأخذ بعين الاعتبار كيفية تقييمها، مفترضين أن تؤدي الأساليب الموضوعية إلى دفع المتدرب للتحصيل لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي، وقد تتحقق بعض هذه الأهداف إلا أن معظمها لا يمكن تحقيقه. فتقييم التدريب يجب أن يخطط له ابتداء من عملية تجميع الانطباعات عن البرنامج التدريبي حتى نهايته المعقدة التي تستهدف تحليل تكلفة البرنامج بالعائد الذي تحقق.

4- طبيعة نتائج التدريب بعيدة المدى، وتلك النتائج تمثل التغييرات التي تطرأ على أداء وظيفة المنظمة أو جزء منها بسبب التغييرات التي طرأت على السلوك في العمل نتيجة لتدريب الأفراد العاملين فيها. لهذا فإن نتائج التدريب لا تظهر كلها بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة بل إنها تظهر في الأجل الطويل أكثر منها في الأجل القصير، مما يصعب تقويمه من جهة، وقد يدفع بعض المديرين إلى رفض التدريب عندما لا يحقق تغييراً فورياً في السلوك من جهة أخرى.

---

[63] صالح فايع آل بشر، تقييم برامج التدريب في شركة سابك وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة: المفرق: جامعة آل البيت، 2003، ص55.

5- ضعف مستوى الآراء الفاعلة التي تظهر مكامن الضعف والقوة في البرامج التدريبية وطريقة تنفيذها بما يساعد على تطويرها وتعديلها وفقاً لاحتياجات التدريب وعلى ضوء واقع المتدربين أنفسهم.

6- ضعف العناصر التي تحكم بنجاح أو فشل البرنامج التدريبي، ويعتبرها البعض يعود إلى عدد المتدربين الذين تم تدريبهم، والبعض الآخر يعتبرها تعود إلى المدة التي استغرقها البرنامج، ورأي آخر يحددها بالأساليب التي اتبعت أو الموضوعات التي تم التدريب عليها، وثمة رأي يؤكد على نوعية المدربين والبيئة الإدارية للمتدربين.

وبناء على ما سبق فأنة يمكن التغلب على المشاكل المختلفة للتدريب وفي كافة المراحل في ظل وجود استراتيجية واضحة للتدريب تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التدريبية للمتدربين من خلال تحديد المتطلبات الجديدة للعمل في الشركة ومقارنتها مع القدرات الحالية للعاملين بحيث يتم تحديد هذه الاحتياجات بطريقة علمية ومدروسة تأخذ بعين الاعتبار التحديات الحالية والمستقبلية للشركة.

وكذلك فيمكن الحصول على برنامج تدريبي والتغلب على الكثير من المشاكل التقليدية إذا تم اختيار البرنامج التدريبي المناسب وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية وإذا تم الأخذ بعين الاعتبار عند تصميم البرامج التدريبية بأن تكون أهدافها واضحة ومكتوبة وتحقق الأهداف الاستراتيجية للتدريب وبالتالي الاستراتيجية العامة للشركة.

11-2 تقييم الأداء

2-11-1 مفهوم عملية قياس وتقييم الأداء:

عرّف العقيلي عملية قياس وتقييم الأداء بأنها "نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء ونتائجه، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة"[64]. ويعرّفها الصالح والسالم على أنها "عملية دورية

---

[64] عمر عقيلي، مرجع سابق، 1996، ص191.

هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً"[65].

وعرّفتها (Piggot-Irvine) على أنها "عملية مستمرة لتحديد وقياس مستوى أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة محددة، ومحاولة تطوير هذا المستوى في المستقبل من خلال مساعدة العاملين على اكتشاف الطاقات والإمكانات المتاحة لديهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، علاوة على مساهمة تقويم الأداء في تزويد العاملين والمشرفين والمديرين بمعلومات أساسية وضرورية لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعمل"[66].

ويمكن القول أن تقييم الأداء الوظيفي هو قياس أداء العامل بالنسبة لإنتاجه وسلوكه ومعارفه، وتقدير مدى توافر قدرات وصفات معينة لديه. ويتضمن تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات، وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها، ثم تقييم هذا الأداء تقييماً موضوعياً وفقاً لنظام وافٍ يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزنه بمقياس دقيق وعادل، بحيث يكون التقرير في النهاية ممثلاً للكفاية الحقيقية للعامل، وذلك خلال فترة زمنية معينة.

2-11-2 خطوات عملية قياس وتقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء ليست بالأمر البسيط، فضلاً عن احتلالها موقعاً استثنائياً في المنظمات الناجحة. وعلى الرغم من اختلاف خطوات تقييم أداء العاملين لكننا نستطيع وضع الخطوط التالية لهذه الخطوات وهي:

---

(65) عادل صالح، ومؤيد السالم، مرجع سابق، 2006، ص102.

(66) Eileen Piggot-Irvine, Key features of appraisal effectiveness, International Journal of Education Management, Vol. 17, Issue 4, 2003, p.170.

أ- تحديد معايير الأداء:

وهي عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، ويتم قياس وتقييم أو تقدير أداء العاملين باستخدام معايير محددة، يقارن بها أداؤهم الفعلي. والمعايير نوعان هما العناصر، ومعدلات الأداء(67):

1- العناصر: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، وأن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة. ومثال ذلك: الإخلاص والتفاني في العمل، الأمانة، التعاون، المواظبة على العمل...الخ، إذ على ضوء مدى توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه، يتم الحكم على مستوى كفاءته.

وفيما يلي أهم الشروط الواجب توفرها في العناصر(68):

أ. العمومية وهي أول الشروط الواجب توفرها في عناصر القياس، وتعني أن يكون العنصر عاماً شاملاً لأكبر عدد ممكن من العاملين.

ب. تعريف العناصر، ويقصد بتعريفها شرح ماذا يقصد بكل عنصر؟ وماذا يعني؟ وإلامَ يهدف؟ وذلك بشكل واضح ومفهوم، وبلغة سهلة بحيث لا تحتمل أي غموض أو إمكانية التحريف والتأويل في المعنى.

ج. إمكانية ملاحظة العنصر وقياس مدى توفره لدى الفرد، إذ من الضروري أن تكون الصفات سهلة الملاحظة، وذلك لتسهيل مهمة المقوم، ولا تتطلب منه وقتاً وجهداً كبيرين لقياسهما.

د. يجب أن تبين العناصر العوامل والمؤثرات التي تتعلق بنجاح أو إخفاق كل عمل، والواجبات والمسؤوليات التي يجب على الموظف القيام بها ليؤدي عمله بكفاءة.

---

(67) عمر عقيلي، مرجع سابق، 1996، ص198.

(68) نفس المرجع ، ص200.

هـ. يجب أن تتنوع وتتناسب العناصر المختارة مع طبيعة عمل كل وظيفة وظروفها.

و. أن تكون سهلة الفهم وبسيطة غير معقدة.

2- **معدلات الأداء:** يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بوساطته للمقوم أن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم هذا بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيراً إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة[69].

ب- مناقشة معايير التقييم مع الأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال، لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم.

ج- قياس الأداء:

ويمكن القيام بهذه الخطوة من خلال جمع المعلومات حول الأداء الفعلي. وهنالك أربعة مصادر للحصول على هذه المعلومات، وغالباً ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي[70]:

1. ملاحظة أداء الأفراد العاملين.
2. التقارير الإحصائية.
3. التقارير السنوية.
4. التقارير المكتوبة.

د- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير:

وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي.

---

(69) عادل صالح، ومؤيد السالم، مرجع سابق، 2006، ص107.

(70) سهيلة عباس، وعلي علي، مرجع سابق، 2003، ص246.

هـ- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم أدائهم، بل إنه ومن الضروري أن تكون هنالك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه.

و- اتخاذ القرارات الإدارية (الإجراءات التصحيحية)

وذلك بالقيام بإجراءات تصحيحية للأداء الفعلي الحالي يتناسب مع الأداء المخطط له مسبقاً.

ز- وضع خطط تطوير الأداء مستقبلاً:

وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج العملية مع ما خطط لها مسبقاً. وعلى المدير في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير الممكنة.

ومما سبق فإن أبرز أبعاد قياس الأداء التي سيتم توظيفها لهذه الدراسة تتمثل في المجالات التالية:

1. الإنتاجية، وتتمثل في الجوانب التالية:

أ. المتطلبات اليومية من العمل التي يتم إنجازها.

ب. مدى تناسق وتجانس مخرجات العمل.

ج. مدى استخدام الوقت بكفاءة وفاعلية.

2. الإبداع، ويتمثل في الجوانب التالية:

أ. القدرة على الابتكار والإبداع.

ب. مدى إنجاز المهام الموكلة بكفاءة وفاعلية وإتقان.

ج. مدى امتلاك المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء.

3. كفاءة تنفيذ الأعمال، وتتمثل في الجوانب التالية:

أ. كيفية أداء الأعمال والمهام الموكلة للموظف.

ب. مدى المعرفة بأهداف وسياسات وتطلعات الشركة.

ج. مدى المعرفة بحيثيات العمل وتفصيلاته.

د. مدى القدرة على تصحيح الأخطاء في أداء المهام.

4. صنع القرار، ويتمثل في الجوانب التالية:

أ. مدى القدرة على تحليل الحقائق والوصول إلى نتائج منطقية.

ب. مدى القدرة على صنع القرارات الصحيحة في مجال العمل.

5. تخطيط وتنفيذ الأعمال، وتتمثل في الجوانب التالية:

أ. القدرة على حل المشكلات التي تواجه الموظف في أداء أعماله.

ب. القدرة على تخطيط الأعمال وإكمالها حسب الجدول الزمني المخطط لها.

ج. القدرة على اختيار الإجراءات الصحيحة والمناسبة لتنفيذ الأعمال الموكلة.

د. مدى القدرة على التركيز في إنجاز الأعمال.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

لتكوين صورة أدق حول موضوع الدراسة حاول الباحث الحصول على دراسات سابقة في موضوع الدراسة ونورد أهم الدراسات ذات الصلة، وهي كما يلي:

الدراسات العربية

1. دراسة ميرفت أديب فارس، (1999) بعنوان: واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية في قطاع المصارف الأردنية(71).

تم تطبيق الدراسة على 16 مصرفاً أردنياً وهدفت الدراسة إلى معرفة الطرق الفعلية لتحديد الاحتياجات التدريبية والأساليب المتبعة في عملية التحديد والمستويات التنظيمية التي يتم عندها تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع المصرفي الأردني، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

أ- أسلوب التقويم المستمر والمنتظم لأداء الأفراد كان من أكثر الأساليب استخداماً في عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة المتوسطة والإدارة الإشرافية، بينما كان أسلوب الاستعانة بخبرات، أو استشارات من خارج المنظمة من أقل الأساليب استخداماً في عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب- أن القائمين على عمليات التدريب تنقصهم المؤهلات العلمية، والخبرات العملية.

ج- تتركز عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد والوظيفة، ويضعف تحديدها على مستوى المنظمة ككل.

---

(71) ميرفت أديب فارس، واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية في قطاع المصارف الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، 1996.

2. دراسة آمنة شديفات، (1999) بعنوان: أثر برامج التدريب في معهد الإدارة العامة الأردني على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة إربد[72].

ركزت الباحثة في هذه الدراسة على تقييم أثر برنامج الإدارة الأساسي كأحد برامج خطة تطوير المسار التدريبي في الجهاز الحكومي الأردني على التـدرج الـوظيفي وأداء الموظـف الحكومي في محافظة إربد.

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الظروف البيئية التي ساهمت في تطوير الاهتمـام بالتدرج الوظيفي في الأردن.

وقد توصلت الباحثة إلى الآتي:

- زيادة اهتمام معهد الإدارة العامة بالتدريب على المهارات الإدارية التخصصية اللازمة لوظيفة الموظف التالي: مهارة المخازن، مهارة الحاسوب، وذلك بزيادة أكثر من المتاح لـتعلم هـذه المهارات.
- تزويد الدوائر الحكومية بأجهزة الحاسوب والسماح للموظفين باستخدامها وتطبيق مـا تعلمـه الموظف من خلال التدريب.
- زيادة التركيز على توضيح مفهوم التدرج الوظيفي لأنه حـديث بالنسـبة لمـوظفي الجهـاز الحكومي الأردني بزيادة الدراسات النظرية والميدانية حول هذا المفهوم.
- الاستمرار في تنفيذ الخطط التدريبية لأنها تقدم برامج متكاملة تشمل جميع مـوظفي الجهـاز الحكومي الأردني.

---

[72] آمنة شديفات، أثر برامج التدريب في معهد الإدارة العامة الأردني على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، المفرق: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 1999.

3. دراسة جهاد الدحيات، (1999) بعنوان: تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية[73].

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب في مراكز التدريب الخاصة وتحليل واقع هذه البرامج، وكذلك التعرف على أساليب ومستويات تقييم برامج التدريب المتبعة لتحديد سلبياتها وإيجابياتها، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه برامج التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن مراكز التدريب، وكذلك المصارف التجارية الأردنية والتي شارك أفرادها في التدريب لا تهتم بتقييم أفرادها بعد التحاقهم بعملهم بفترة زمنية لمعرفة فائدة التدريب وما جناه المشارك نتيجة مشاركته بالتدريب.

وأوصى الباحث بضرورة قيام مراكز التدريب والمصارف بمتابعة وتقييم المتدربين بعد إنهائهم للتدريب وعودتهم إلى عملهم الفعلي بفترة زمنية معينة.

4. دراسة يعقوب الرفاعي، (2000) بعنوان: أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت[74].

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الدورات التدريبية على المتدربين ومدى التغيرات التي تطرأ على أوضاعهم الوظيفية المختلفة، وأجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من الموظفين الذين تم إشراكهم في دورات تدريبية في مجال العمل الذي يزاوله الموظف، وكان

---

[73] جهاد صالح الدحيات، تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المفرق: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 1999.

[74] يعقوب السيد يوسف الرفاعي، أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت، الإداري، السنة 22، العدد 81، 2000.

مجموع أفراد الدراسة 350 متدرباً موزعين على 15 دائرة حكومية وخاصة. وتم استخدام أسلوب العينة الطبقية، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- إن للتدريب أثناء الخدمة أثر كبير في تحسين الأداء للعاملين، ولا يوجد أي تشكيك في أهميته وضرورة إشراك الموظفين في دورات تدريبية مختلفة، ورصد الميزانيات اللازمة لهذه الدورات.

ب- يجب الأخذ بعين الاعتبار محورين أساسيين وهما: مجال اختيار الدورات التدريبية، ومجال اختيار المتدربين، وذلك من أجل سلامة التنظيم والتخطيط للعملية التدريبية ولضمان تنفيذها على أكمل وجه وبأفضل الطرق.

5. دراسة سوسن ارحيم، (2002) بعنوان: واقع التدريب الإداري في القطاعين العام والخاص[75].

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المشاكل والمعوقات في عملية التدريب في منظمات الأعمال الأردنية والتعرف على نقاط الضعف في العملية التدريبية.

وتكوّن مجتمع الدراسة من كافة المؤسسات الحكومية التي تحتوي على وحدة إدارية مختصة بالتدريب وبلغ عددها (46) مؤسسة حكومية، كما وشمل مجتمع الدراسة كافة البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (16) بنكاً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- وجود ضعف في التنسيق بين أنظمة وصف الوظائف وتقييم الأداء وبين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

---

(75) سوسن ارحيم، واقع التدريب الإداري في القطاعين العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2002.

ب- عدم إدراك الإدارات لمجتمع الدراسة أهمية البرامج التدريبية ومدى تحقيقها أهداف المؤسسات وكذلك ضعف إدراك هذه الإدارات لأهمية تخطيط البرامج التدريبية.

ج- إن من أهم المشاكل والمعوقات التي تحد وتعيق سير عملية التدريب في المؤسسات الأردنية هو تركيز البرامج التدريبية على طرح موضوعات نظرية بعيدة عن الواقع العملي.

د- عدم دعم الإدارة العليا لعملية التدريب، وضعف التنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الأخرى.

هـ- عدم وجود خطط تدريب طويلة المدى في المؤسسات مجتمع الدراسة.

6. دراسة شذى عبيدات، (2003) بعنوان: واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية[76].

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية ومنها وظيفة التدريب، وكذلك التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تقف أمام البنوك الأردنية وهي بصدد تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في دائرة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية والبالغ عددها (16) بنكاً. واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- أن البنوك الأردنية لديها مقدرة متوسطة في الربط بين إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل.

ب- أن تطبيق وظيفة التدريب للموارد البشرية في البنوك الأردنية تتم بدرجة عالية.

---

[76] شذى عبيدات، واقع استراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.

ج- أن من أهم المعوقات التي تعيق تبني البنوك الأردنية النظرة الاستراتيجية لإدارة المـوارد البشرية وأنشطتها المختلفة ومنها وظيفة التدريب هي ضعف قيم الثقافة المنظمية التي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وضعف التنسيق والتعاون بين دائـرة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى.

7. دراسة صالح آل بشر، (2004) بعنوان: تقييم برامج التدريب في شركة سابك وأثرها على أداء العاملين[77].

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تناولت موضوع التدريب كونه وسيلة فعالـة لإعـداد وتهيئة العاملين لإنجاز أعمالهم بكفاءة، وأنها أجريت على شركة من كبرى الشركات السـعودية التي لها الخبرة في مجال عملها. وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم برامج التدريب في شركة سـابك لما للتدريب من آثار مهمة في عملية التنمية الشاملة، وهدفت أيضاً إلى التعريف بمـدى تـأثير التدريب على أداء العاملين. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج والتوصيات الآتية:

أ- يوجد اهتمام من قبل الإدارة بالدورات التدريبية من حيث أهداف الـدورات والأسـاليب المستخدمة فيها وتوقيت مدة الدورة مكان انعقاد الدورة واختيـار المتـدربين والخطـط التدريبية.

ب- يوجد اهتمام بالعمل وإيجاد التوافق بين أهداف الدورات وحاجات العمل الميداني والاهتمام بالإعداد العملي للدورة وملاءمة الدورة ومواضيعها لطبيعة عمـل الموظـف والاهتمـام بملاءمة أماكن وقاعات انعقاد الدورات والاهتمام أيضاً باختيار متدربين على درجة عاليـة من الكفاءة.

---

(77) صالح فايع آل بشر، تقييم برامج التدريب في شركة سابك وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، 2003.

8. دراسة إيهاب الآغا ووفيق الآغا، (2006) بعنوان: احتياجات الفرد التدريبية على ضوء التنمية الإدارية في فلسطين[78].

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين في مؤسسات القطاع العام والخاص الفلسطينية، وكذلك دراسة العلاقة بين كل من فاعلية البرامج التدريبية ومتغير الدعم الإداري من جهة ومتغير إدراك الفرد لجدوى التدريب من جهة أخرى. وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين في المؤسسات الحكومية والخاصة وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (180) موظفاً عاملاً في هذه المؤسسات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي ركزت على ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للفرد في ضوء التنمية في فلسطين خلال الفترة الحالية كخطوة أولى لنجاح أي نشاط تدريبي مخطط مع التأكيد على أهمية مشاركة الفرد في تحديد احتياجاته التدريبية للتحسين من واقعية الحاجات التدريبية. وتوصلت هذه الدراسة إلى تأثير بعض العوامل الفردية المحيطة على إدراك الفرد لجدوى التدريب والحاجة إليه من أجل تنمية المهارات الإدارية.

لقد ركزت غالبية الدراسات العربية السابقة الذكر على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وكذلك على قياس الفاعلية للدورات التدريبية بحيث ركزت على معرفة مدى تأثير الدورات التدريبية على المتدربين والتغيرات أو الأثر الذي قد تحدثه هذه الدورات على أداء العاملين.

وأيضاً فإن هذه الدراسات توصلت إلى نتائج مهمة جداً يجب الأخذ بعين الاعتبار بها عند تطبيق أي برنامج تدريبي حيث توصلت بعض هذه الدراسات إلى أن القائمين على موضوع التدريب تنقصهم المؤهلات العلمية والخبرات العملية، وكذلك أظهرت بعضها بأن هناك ضعف وعدم اهتمام بتقييم الأفراد بعد التحاقهم بعملهم بعد انتهاء البرنامج التدريبي وهذا بالتالي يقلل من

---

[78] إيهاب الآغا، ووفيق الآغا، احتياجات الفرد التدريبية على ضوء التنمية الإدارية في فلسطين، مؤتمر الإبداع والتحول الإداري، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 25-27 نيسان 2006.

التعرف على فوائد البرنامج التدريبي وبالتالي لا يمكن معالجة الثغرات والأخطاء والقصور في العملية التدريبية.

وكذلك ركزت أحدى هذه الدراسات على نشاط التدريب من ناحية استراتيجية في قطاع البنوك التجارية وحاولت التعرف على نشاط التدريب كوظيفة استراتيجية هامة من وظائف إدارة الموارد البشرية في البنوك .

الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Teresa Brannick, et al, 2002)، بعنــوان: "Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices"[79].

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر التعلم من العملية التدريبية على مستوى تقــديم الخدمـــة حيث قام الباحثين بجمع البيانات من (143) شركة تقدم الخدمات في أيرلندا وتوصلت الدراســة إلى أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم يساهم بشكل كبير فـــي تحســـين قـــدرة العاملين في هذه الشركات على تقديم خدمات أفضل وبمستوى مهارة مرتفع ، وبالتـــالي زيـــادة رضا الزبائن.

2. دراسة (Daniels, 2003)، بعنــوان: "Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment"[80].

جاءت هذه الدراسة لمعرفة العوائد التي تضيفها عملية تدريب الموظفين العـــاملين فـــي (15) بنك في بريطانيا. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن التدريب يساهم بشكل كبير فـــي تطـــوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، وخلـــق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب.

---

(79) Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Fynes, Evelyn Roche, Sean Ennis, Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 8, 2002, pp.394-403.

(80) Daniels, Sharon, "Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment", Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5, 2003, pp.39-42.

3. دراســـة (Gascó, et.al, 2004)، بعنـــوان: "The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study"[81].

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصـــة بإدارة الموارد البشرية وخصوصاً استراتيجية التـــدريب فـــي شـــركة الاتصـــالات الإســـبانية (Telefonica).

وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بأن استخدام تكنولوجيـــا المعلومـــات فـــي التدريب ساهم وبشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لـــوقتهم، وزيـــادة المشـــاركة الفعالـــة للمتدربين، وتحسين أنظمة تقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتحسين بعـــد جـــودة هـــذه البـــرامج ونوعيتها. وتهدف هذه الشركة الخدمية إلى تطوير أنظمة التدريب المستقبلة فيها لكـــي تصـــبح قائمة على التعلم الإلكتروني الذاتي للموظفين.

ركزت الدراسات الأجنبية السابقة على مواضيع التدريب المختلفة مثل تحديد الاحتياجات التدريبية وتطويرها وتقييمها وأوضحت بأن للتدريب أثر كبير في تحسين قدرة الأفراد العـــاملين على تقديم خدمات وأداء أفضل وبالتالي فإن للتدريب أثر كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفـــراد العاملين، وكذلك ركزت الدراسة الأخيرة علـــى اســـتراتيجية التـــدريب واســـتخدام تكنولوجيـــا المعلومات في العملية التدريبية.

وتتشابه الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية مع هذه الدراسة في أنها تركز علـــى نشاط التدريب من كافة جوانب وأهمية هذا النشاط أو الوظيفة في تحسين أداء العاملين وتغييـــر سلوكهم إيجابياً، وتركز أيضاً على أهمية التدريب في اكتساب مهارات وقدرات جديـــدة تســـاعد العاملين على تحقيق معدلات إنتاجية أفضل.

---

[81] Gascó, José L., Llopis, Juan, González, M. Reyes, "The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study", Journal of European Industrial Training, Vol. 28, Issue 5, 2004, pp.370-382.

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها:

1. تحاول هذه الدراسة التركيز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب وبذلك فهي تحاول معرفة مدى اتباع الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للتخطيط الاستراتيجي ووجود استراتيجية واضحة للمنظمة تضم مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية والتي تنبثق عنها استراتيجية التدريب.

2. تحاول هذه الدراسة أن تأخذ بعين الاعتبار ضرورة وجود تكامل بين استراتيجية المنظمة العامة وبين استراتيجية الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

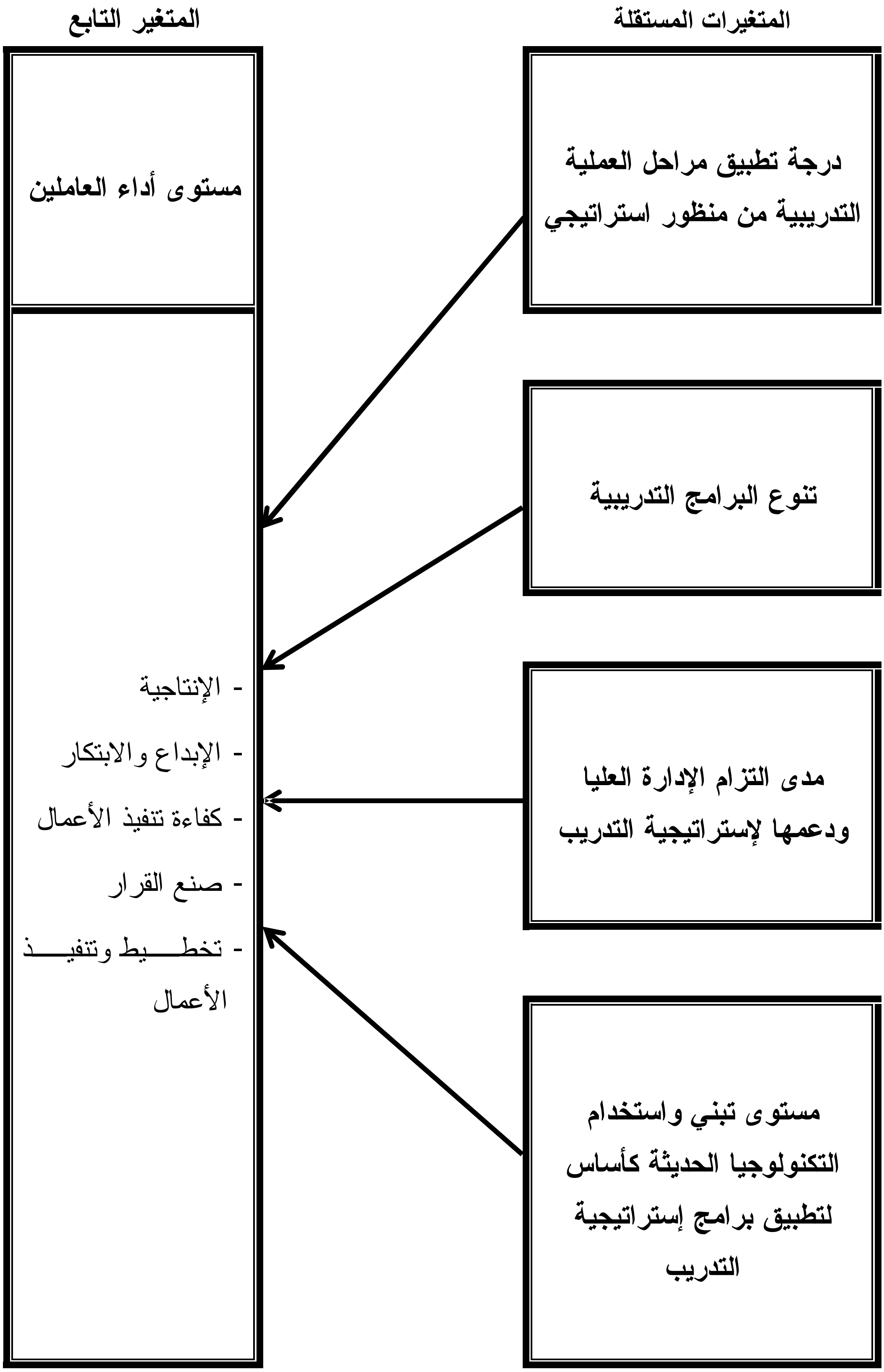
3. تركز هذه الدراسة على محاولة التعرف على كيفية اختيار البرامج التدريبية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية وهل تتم هذه العملية بطريقة علمية ومدروسة وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية أم بطريقة تقليدية غير مخطط لها، وكذلك الاحتياجات التدريبية هل يتم الأخذ بعين الاعتبار عند تحديدها الاستراتيجية العامة للشركة أم يتم بطريقة عشوائية وهل يتم الرجوع إلى تقارير الأداء للعاملين بالشركة عند تحديد الاحتياجات التدريبية.

الفصل الرابع

منـهجية الدراســة

1-4 نموذج الدراسة

تم بناء نموذج الدراسة اعتماداً على أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، والذي يوضح أثر المتغيرات المستقلة للدراسة على المتغير التابع.



2-4 فرضيات الدراسة

تم بناء فرضيات الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة وهي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

(H_1): توجد علاقة بين درجة تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها.

(H_0): لا توجد علاقة بين درجة تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها.

الفرضية الرئيسية الثانية:

(H_1): توجد علاقة بين نوعية البرامج التدريبية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية وبين مستوى أداء العاملين فيها.

(H_0): **لا** توجد علاقة بين نوعية البرامج التدريبية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية وبين مستوى أداء العاملين فيها.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

(H_1): توجد علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية وبين مستوى أداء العاملين فيها.

(H_0): **لا** توجد علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية وبين مستوى أداء العاملين فيها.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

(H_1): توجد علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج إستراتيجية التدريب في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية وبين مستوى أداء العاملين فيها.

(H_0): لا توجد علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج إستراتيجية التدريب في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية وبين مستوى أداء العاملين فيها.

4-3 مجتمع وعينة الدراسة

لقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، أما عينة الدراسة فتم اختيار الشركات التي تتبع التخطيط الاستراتيجي ولديها استراتيجية واضحة لمواردها البشرية وخصوصاً لنشاط التدريب وبواقع (40) شركة من أصل (81) شركة مساهمة عامة صناعية أردنية.

4-4 أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحث على المصادر التالية لجمع البيانات والتي تتطلبها هذه الدراسة وتتمثل فيما يلي:

أولاً- البيانات الأولية:

أ. الاستبانة: تم تطوير استبانة وتوزيعها على الشركات المبحوثة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة حيث تم توزيع (240) استبانة على (40) شركة عينة الدراسة، وقد تم التوزيع على مدراء الوحدات الإدارية التالية (مدراء الموارد

البشرية، مدراء الإنتاج، مدراء التسويق، المدراء الماليين، المدراء الإداريين، مدراء البحث والتطوير) أو من ينوب عنهم؛ أي بواقع 6 استبانات لكل شركة.

وقد تم استرداد (206) استبانات من هذه الشركات، وتم استبعاد 6 استبانات لعدم صلاحيتها ووضوحها وتبقى مائتي استبانة أجريت عليها الدراسة.

وقد اشتملت الاستبانة على جزأين (انظر الملحق رقم (1)). احتوى الجزء الأول على معلومات عامة متعلقة بالعوامل الديمغرافية للمدراء المشمولين في هذه الدراسة من حيث الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة. ويهدف هذا الجزء إلى توفير معلومات عن المديرين المشمولين في هذه الدراسة. أما الجزء الثاني من الاستبانة فقد اشتمل على مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تعكس فرضيات الدراسة وأسئلتها حيث تناولت المحاور التالية:

- المحور الأول: تعلق هذا المحور بقياس درجة تطبيق الشركات المبحوثة لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وتضمن هذا المحور أسئلة مقفلة من (1-14)، وتضمن البنود التالية (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم وتقويم البرامج التدريبية).
- المحور الثاني: وركز هذا المحور على قياس أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في الشركات عينة الدراسة وتضمن الأسئلة من (15-20).
- المحور الثالث: وركز هذا المحور على مدى تبني الإدارة العليا في الشركات المبحوثة لاستراتيجية التدريب، وتضمن هذا المحور الأسئلة من (21-25).

- المحور الرابع: وتعلق هذا المحور بقياس مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في الشركات عينة الدراسة واحتوى هذا الجزء على الأسئلة المقفلة من (26-29).

- المحور الخامس: وتعلق هذا المحور بمعرفة أبرز المعوقات التي تواجهها عملية تبني استراتيجية فعالة للتدريب، واحتوى هذا المحور على الأسئلة المقفلة من (30-39).

- أما المحور السادس والأخير فقد احتوى على الأسئلة من (40-55) والتي توضح المتغير التابع وهو عناصر أداء العاملين وتهدف هذه الأسئلة إلى قياس مدى وجود استراتيجية واضحة للتدريب ومساهمتها في تحسين مجالات الأداء التالية (الإنتاجية، الإبداع، كفاءة تنفيذ الأعمال، صنع القرار، تخطيط وتنفيذ الأعمال).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس هذه المحاور وكما يلي: (1) لدرجة منخفضة جداً و(2) لدرجة منخفضة و(3) لدرجة متوسطة و(4) لدرجة عالية و(5) لدرجة عالية جداً.

ب. المقابلات الشخصية: قام الباحث بإجراء بعض المقابلات للاستفسار والحصول على بعض المعلومات التي يحتاجها في هذه الدراسة وكانت هذه المقابلات مع مدراء الموارد البشرية لمعرفة مدى وجود استراتجية وظيفية للموارد البشرية وذلك لاختيار عينة الدراسة.

ثانياً- البيانات الثانوية:

وتتمثل هذه البيانات في الكتب والدوريات ذات العلاقة بالموضوع والمقالات المختلفة المتوفرة في شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت)، كما وتم الاستعانة بالمنشورات المختلفة التي تصدر عن سوق عمان المالي وعن الشركات المبحوثة وعن وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

4-5 صدق أداة الدراسة

للتأكد من وضوح الاستبانة وملاءمتها لقياس فرضيات الدراسة قام الباحث بعرضها على خمسة محكمين من أعضاء هيئة التدريس وتم الأخذ بعين الاعتبار كافة الملاحظات والآراء التي أبداها المحكمون، ومن ثم تم إعداد الصيغة النهائية للاستبانة.

4-6 اختبار ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس درجة مصداقية إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة، ويعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة في مقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الاستبانة، ويمكن تفسير ألفا على أنها معامل الثبات الداخلي (Internal Consistency) بين الإجابات ولذلك فإن قيمتها تتراوح بين (صفر، 1)، وأن القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا هي (60%) فأكثر كي تكون مصداقية المقياس جيدة وحتى يمكن تعميم النتائج حيث بلغت قيمة ألفا (93.7%).

4-7 أساليب تحليل البيانات

تم اختيار الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (Statistical Package for Social Sciences (SPSS في تحليل البيانات التي تم جمعها لأغراض الدراسة، وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي مثل النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل إعطاء وصف شامل لردود أفراد العينة على فقرات الاستبانة المختلفة.

الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، حيث يبدأ الفصل بتقديم وصف للمتغيرات الديمغرافية لمدراء الوحدات الوظيفية في الشـركات المسـاهمة العامة الصناعية الأردنية عينة الدراسة ثم يلي ذلك عرض شامل وواسع للإجابـة عـن أسـئلة الدراسة واختبار لفرضياتها.

5-1 الخصائص العامة للمدراء عينة الدراسة

لبيان خصائص عينة الدراسة تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للعوامل الديموغرافيـة لأفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:-

1) **الجنس**: ويوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	197	%98.5
أنثى	3	%1.5
المجموع	200	%100

يبين الجدول أعلاه أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (197) شـخص وبنسبة مقدارها (98.5%)، في حين كان عـدد الإنـاث فقـط (3) إنـاث وبنسـبة مقـدارها (1.5%)، وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في الشركات الصـناعية الأردنيـة، وهـذا بالتالي يدل على أن هناك معوقات اجتماعية تعود إلى العادات والتقاليد تواجهها النساء العاملات

في الشركات الصناعية الأردنية تحول دون التحاقهن بهذه الشركات وخصوصاً عــدم الوصــول إلى المراكز القيادية كمديرات في هذه الشركات.

2) **العمر**: ويوضح الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم (2)

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	14	%7.0
30- أقل من 40سنة	58	%29.0
40- أقل من 50سنة	78	%39.0
50- أقل من 60سنة	32	%16.0
60 سنة فاكثر	18	%9.0
المجموع	200	%100.0

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (2) بأن النسبة الأكبر من أفــراد عينــة الدراســة تقــع أعمارهم في الفئة العمرية ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة حيث بلغ عددهم (78) بنسبة مقدارها (39%)، تلتها الفئة العمرية 30 إلى أقل من 40 سنة، وبنسبة (29%)، وجاءت نسبة من هم في الأعمار من 50 إلى أقل من 60 سنة 16% من مجمل عينة الدراسة، أما النسبة الأدنى

فكانت لذوي الأعمار أقل من 30 عام فقد بلغ عددهم (14) فرد وبنسبة مقـدارها (7%) مـن مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبياً.

3) **المؤهل العلمي**: ويوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة **حسب المؤهل العلمي**

الجدول رقم (3)

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوية عامة	14	%7.0
دبلوم	17	%8.5
بكالوريوس	105	%52.5
ماجستير	56	%28.0
دكتوراه	8	%4.0
المجموع	**200**	**%100.0**

توضح بيانات الجدول رقم (3) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، فيلاحظ بأن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (105)، وبنسبة تمثيل بلغت (52.5%)، تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (28%)، وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم وبنسبة بلغت (8.5%)، أما نسبة

الحاصلين على شهادة الثانوية العامة فقد بلغت (7%)، وأقل نسبة تمثيل كانت للحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (8)، وبنسبة مقدارها (4%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً.

4) **سنوات الخبرة:** ويوضح الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة **حسب عدد سنوات الخبرة.**

الجدول رقم (4)

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	**العدد**	**النسبة المئوية**
أقل من 5 سنوات	14	7.0
5- أقل من 10 سنوات	4	2.0
10 إلى أقل من 20 سنة	121	60.5
20 سنة فاكثر	61	30.5
المجموع	**200**	**100.0**

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (4) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، فيلاحظ بأن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من 10-20 سنة فقد بلغ عدد أفرادها (121) فرد، وبنسبة (60.5%)، تلتها عدد سنوات الخبرة لـ20 سنة فأكثر فقد بلغت

نسبتها (30.5%)، أما أصحاب الخبرة لأقل من 5 سنوات فقد بلغت نسبتهم (7%) من مجمل عينة الدراسة، وأقل نسبة تمثيل كانت لذوي الخبرة 5- أقل من 10 سنوات فقد بلغ عددهم (4) أفراد، وبلغت نسبة تمثيلهم (2%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة.

5-2 تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة

طرحت هذه الدراسة عدداً من الأسئلة التي لها علاقة مباشرة بموضع استراتيجية التدريب حيث ستحاول الإجابة على الأسئلة بالاعتماد على ما تم جمعه وتحليله من بيانات.

الجدول رقم (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الشركة لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي

الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
11	يتم التطبيق الميداني العملي للبرنامج التدريبي وليس فقط الجانب النظري.	4.2300	.85583	1
3	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تقارير أداء العاملين في الشركة.	4.2150	.85583	2
13	يتم تقييم المتدرب أثناء العمل لمعرفة مدى إتقانه للمهارات المكتسبة من التدريب.	4.1350	.83261	3
14	يتم دراسة وقياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى تحقيقه للأهداف الاستراتيجية للشركة.	3.7350	.76290	4
8	تعتبر الأساليب التدريبية المستخدمة في الشركة متطورة وحديثة لتحقيق الأهداف المرجوة.	3.7200	.89757	5
4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية	3.6650	.89261	6

	ومدروسة تأخذ بعين الاعتبار التحديات الحالية والمستقبلية للشركة.			
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين من خلال تحديد المتطلبات الجديدة للعمل في الشركة ومقارنتها مع القدرات الحالية للعاملين.	3.6150	.79368	7
9	يتم تقييم البرامج التدريبية قبل تنفيذها وذلك للتأكد من صلاحيتها وتحقيقها للأهداف الاستراتيجية للشركة.	3.5700	.79368	8
7	يتم الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد زمان ومكان تنفيذ البرنامج التدريبي الأهداف الاستراتيجية للتدريب	3.5600	.83057	9
12	يتم دراسة وتحليل نتائج وتقييم البرامج التدريبية بشكل دوري في الشركة ومدى تحقيقها للاحتياجات الحالية والمستقبلية للشركة.	3.5200	.89261	10
2	يتم الأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجية العامة للشركة عند تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في شركتكم.	3.5050	.70886	11
5	يتم اختيار البرنامج التدريبي بما يتناسب مع التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للشركة.	3.4850	.83261	12
10	يتم الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية والخارجية عند تنفيذ البرنامج التدريبي.	3.4750	.70886	13
6	يتم التركيز عند تصميم البرامج التدريبية في الشركة على أهداف واضحة ومكتوبة.بما يتلاءم مع رسالة الشركة وأهدافها الاستراتيجية.	3.4700	.76290	14

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (5) أن فقرات الاستبانة على درجة عالية من الأهمية حيث كان متوسطها أعلى من (3.00) أي أن هناك موافقة على كافة أسئلة الاستبيان للمتغير الأول والمتعلق بدرجة تطبيق الشركة لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي.

وقد بلغت أعلى مستوى أهمية للفقرات رقم (11، 3، 13) والمتعلقة بأنه (يتم التطبيق الميداني العملي للبرنامج التدريبي وليس فقط الجانب النظري، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تقارير أداء العاملين في الشركة، ويتم تقييم المتدرب أثناء العمل لمعرفة مدى إتقانه للمهارات المكتسبة من التدريب)، حيث بلغت أعلى متوسطات حسابية حيث أن المتوسط الحسابي أعلى من (4.000)، وهذا يدل على مستوى كبير من الموافقة على تلك الفقرات.

أما الفقرات التي تنص على انه (يتم دراسة وقياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى تحقيقه للأهداف الاستراتيجية للشركة،وتعتبر الأساليب التدريبية المستخدمة في الشركة متطورة وحديثة لتحقيق الأهداف المرجوة، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية ومدروسة تأخذ بعين الاعتبار التحديات الحالية والمستقبلية للشركة) ، فقد كان لها مستوى جيد من الأهمية وبلغت متوسطاتها أعلى من (3.5) أي أن آراء عينة الدراسة كانت نحو الموافقة عليها .

وكذلك الفقرات التي تنص على أنة (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين من خلال تحديد المتطلبات الجديدة للعمل في الشركة ومقارنتها مع القدرات الحالية للعاملين، ويتم تقييم البرامج التدريبية قبل تنفيذها وذلك للتأكد من صلاحيتها وتحقيقها للأهداف الإستراتيجية للشركة، ويتم الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد زمان ومكان تنفيذ البرنامج التدريبي الأهداف الإستراتيجية للتدريب، ويتم دراسة وتحليل نتائج وتقييم البرامج التدريبية بشكل دوري في الشركة ومدى تحقيقها للاحتياجات الحالية والمستقبلية للشركة، ويتم الأخذ بعين الاعتبار الإستراتيجية العامة للشركة عند تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الشركة) فقد كان لها أيضا مستوى جيد من الأهمية وكانت أراء عينة الدراسة نحو الموافقة عليها .

أما بالنسبة إلى الفقرات التي تنص على (يتم اختيار البرنامج التدريبي بما يتناسب مع التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للشركة، ويتم الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية والخارجية عند تنفيذ البرنامج التدريبي، ويتم التركيز عند تصميم البرامج التدريبية في

الشركة على أهداف واضحة ومكتوبة بما يتلاءم مع رسالة الشركة وأهدافها الاستراتيجية) فقد كانت عينة الدراسة موافقة وبشكل متوسط عليها حيث بلغت متوسطاتها الحسابي حوالي (3.47) مما يدل على أن الشركة تقوم باختيار البرنامج التدريبي والاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية والتركيز على أهداف الشركة.

الجدول رقم (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الدراسة الثاني والذي يبين نوعية البرامج التدريبية في الشركة وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب الأهمية

الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
15	برامج تدريبية تقوم على أسلوب المحاضرات.	4.5528	.81812	1
17	برامج تدريبية تقوم على أسلوب التدوير الوظيفي.	3.5528	1.64301	2
18	برامج تدريبية تقوم على أسلوب اللجان.	2.7150	1.57038	3
16	برامج تدريبية تقوم على أسلوب المؤتمرات والندوات.	2.1650	1.21041	4
20	برامج تدريبية تقوم على أسلوب المناقشة.	2.1000	1.27599	5
19	برامج تدريبية تقوم على أسلوب دراسة الحالة.	1.8850	1.16126	6

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (6) أن فقرات الاستبانة كانت على مستوى أهمية متدنية ما عدا الفقرات (1، 3)، فقد كانت على مستوى أهمية عالية.

وكذلك يبين الجدول أن أكثر الأساليب استعمالا في البرامج التدريبية في تلك الشركات هي تلك البرامج التي تقوم على أسلوب المحاضرات فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على البرامج التي تقوم على أسلوب المحاضرات (4.5528) ويشير ذلك إلى اعتماد الشركات على تلك البرامج بدرجة عالية جدا.

وأشارت عينة الدراسة إلى أن البرامج التدريبية التي تقوم على أسلوب التدوير الوظيفي جاءت في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.5528) ويشير ذلك إلى اعتماد الشركات على تلك البرامج بدرجة عالية.

أما البرامج التي تقوم على أسلوب اللجان والبرامج التي تقوم على أسلوب المؤتمرات والندوات، و البرامج التدريبية التي تقوم على أسلوب المناقشة فقد بلغت متوسطاتها الحسابية أقل من (3.00) أي أنها معتمدة بدرجة ضعيفة وغير منتشرة.

وأشارت عينة الدراسة إلى أن أقل البرامج اعتمادا لدى الشركات هي البرامج التي تقوم على أسلوب دراسة الحالة فكانت شبه معدومة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول ذلك الأسلوب (1.8850) مما يدل على أن الشركات تنفذها بدرجة ضعيفة جداً.

الجدول رقم (7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني الإدارة العليا في الشركة لاستراتيجية التدريب

الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
23	تسعى الإدارة العليا إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل.	4.2450	.97968	1
25	تقوم الإدارة العليا بتوفير الإمكانيات المادية والتسهيلات اللازمة لدعم استراتيجية التدريب في الشركة.	3.6050	.82607	2
22	تدعم الإدارة العليا وتتابع باستمرار استراتيجية التدريب في الشركة.	3.3550	.85005	3
21	تعتبر الإدارة العليا التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية.	3.3400	.81098	4
24	توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا والقائمين على العملية التدريبية في الشركة.	3.2100	1.10545	5

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (7) أن فقرات الاستبانة كانت على مستوى عـالي مـن الأهمية نسبياً مما يشير إلى انه تتبنى الإدارة العليا في الشركة إستراتيجية التدريب.

حيث أشارت نتائج الدراسة إلى انه تسعى الإدارة العليا إلى التحسين المستمر في العمـل وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضـل فقـد بلـغ المتوسـط الحسابي لأفراد عينة الدراسة حول ذلك (4.2450) مما يشير إلى أن الإدارة العليـا فـي هـذه الشركات ينصب اهتمامها بالدرجة الأولى على التحسين في أساليب العمل وإيجاد أفضل الطـرق لتنفيذ الأعمال أما اهتمامها باستراتيجية التدريب وتوفير الإمكانيات الماديـة للعمليـة التدريبيـة فجاءت بدرجة أقل نسبياً.

الجدول رقم (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في الشركة

الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
29	تساعد الوسائل التكنولوجية الحديثة على إيصـال المادة التدريبية بشكل أفضل.	4.4250	1.08641	1
28	يتم استخدام الوسائل التقليدية مثل السبورة، آلات عرض الشرائح...	4.3450	1.18871	2
26	يتم تجهيز أماكن تنفيذ البرامج التدريبية بأحـدث الوسائل والتجهيزات التدريبية.	2.7150	1.12253	3
27	يتم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثـة مثـل شبكة الإنترنت، الفيديو...	2.6800	1.08327	4

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (8) أن إجابات عينة الدراسة كانت تتجه إلى أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساعد على إيصال المادة التدريبية بشكل أفضل فقد بلغ المتوسط الحاسبي لتلك الفقرة (4.4250) مما يدل على الموافقة على تلك الفقرة بدرجة عالية.

وبالتالي فانه عندما تستخدم الشركات الوسائل التكنولوجية الحديثة يساعد بدرجة كبيرة على إيصال المادة التدريبية بشكل أفضل.

وتبين من خلال الجدول (8) إلى أن الشركات عينة الدراسة تستخدم الوسائل التقليدية مثل السبورة، آلات عرض الشرائح في عملياتها التدريبية حيث بلغ المتوسط الحاسبي لتلك الفقرة (4.3450) مما يدل على موافقة عينة الدراسة على ذلك بدرجة عالية.

وتشير النتائج إلى انه لا يتم تجهيز أماكن تنفيذ البرامج التدريبية بأحدث الوسائل والتجهيزات التدريبية، فقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.7150) مما يدل على أن تجهيز أماكن تنفيذ البرامج التدريبية بأحدث الوسائل والتجهيزات التدريبية يتم بدرجة ضعيفة، مما يؤثر سلباً على العملية التدريبية.

كما أشارت النتائج إلى انه لا يتم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل شبكة الإنترنت، الفيديو فقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.680) وهو أقل من النسبة المقبولة (3.000) مما يدل على أن استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل شبكة الإنترنت يتم بدرجة ضعيفة، مما يؤثر سلباً على العملية التدريبية، باعتبار أن تطبيق الوسائل التكنولوجية الحديثة تساعد على إيصال المادة التدريبية بشكل أفضل.

الجدول رقم (9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تواجهها عملية تبني استراتيجية فعالة للتدريب

الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
39	عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب في الشركة.	3.6150	1.47909	1
32	عدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية.	3.5650	1.49900	2
38	جمود القوانين والأنظمة الخاصة بالتدريب في الشركة.	3.5377	1.51950	3
35	عدم توفر الأنظمة التكنولوجية الحديثة الداعمة لاستراتيجية التدريب.	3.1523	1.28273	4
31	عدم توفر الإمكانيات المالية والمادية لتوفير البرامج التدريبية المناسبة.	3.1100	1.36279	5
33	عدم وجود استراتيجيات وظيفية واضحة على مستوى الدوائر الوظيفية.	2.6500	.92834	6
36	ضعف نشاط تحليل الوظائف في الشركة.	2.6142	.99920	7
37	عدم وضوح الاستراتيجيات والأهداف والسياسات العامة للشركة.	2.6071	1.01929	8
34	عدم وجود استراتيجية واضحة على مستوى الشركة ككل.	2.5650	.98009	9
30	عدم إيمان الإدارة العليا بالشركة بالدور الاستراتيجي للتدريب.	2.4200	.91531	10

يشير الجدول رقم (9) أعلاه إلى أن أهم العوائق التي تواجهها عملية تبني استراتيجية فعالة للتدريب هي عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب في الشركة فقد بلغ المتوسط الحاسبي لذلك العائق (3.6150) مما يدل على ضعف في تبني استراتيجية فعالة للتدريب، مما يؤثر سلباً على العملية التدريبية.

أما العائق الثاني في درجة الأهمية فهو عدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية في الشركة فقد بلغ المتوسط الحسابي لذلك العائق (3.5650) مما يدل على ضعف في توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية.

أما جمود القوانين والأنظمة الخاصة بالتدريب في الشركة فجاء بالترتيب الثالث في ترتيب الأهمية لعوائق تبني استراتيجية فعالة للتدريب، فقد بلغ المتوسط الحسابي لذلك العائق (3.5755) مما يدل على جمود القوانين والأنظمة الخاصة بالتدريب في الشركة مما يشكل عائقا لتبني استراتيجية فعالة للتدريب .

وأشارت النتائج إلى أن عدم توفر الأنظمة التكنولوجية الحديثة الداعمة لاستراتيجية التدريب يشكل عائقاً أمام تبني استراتيجية فعالة للتدريب فقد بلغ المتوسط (3.1523) مما يدل على عدم توفر الأنظمة التكنولوجية الحديثة الداعمة لاستراتيجية التدريب يشكل عائقاً أمام تبني استراتيجية فعالة للتدريب.

أما بالنسبة لعوائق (عدم وجود استراتيجيات وظيفية واضحة على مستوى الدوائر الوظيفية، وضعف نشاط تحليل الوظائف في الشركة، وعدم وضوح الاستراتيجيات والأهداف والسياسات العامة للشركة، وعدم وجود استراتيجية واضحة على مستوى الشركة ككل، عدم إيمان الإدارة العليا بالشركة بالدور الاستراتيجي للتدريب) فإنها ذات تأثر ضعيف أمام تبني استراتيجية فعالة للتدريب فقد بلغت متوسطاتها الحسابية (2.6500، 2.6142، 2.6071، 2.5650، 2.4200) بالتسلسل مما يشير إلى أن عينة الدراسة تعتقد أن تلك العوائق لا تشكل تأثيراً عالياً أمام تبني استراتيجية فعالة للتدريب.

الجدول رقم (10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى وجود استراتيجية واضحة للتدريب ومساهمتها في تحسين مجالات الأداء للأفراد العاملين في الشركات عينة الدراسة

الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
50	القدرة على تحليل الحقائق والوصول إلى نتائج منطقية.	4.2900	.79312	1
55	القدرة على التركيز في إنجاز الأعمال الموكلة إليه.	4.2750	.73626	2
54	القدرة على اختيار الإجراءات الصحيحة والمناسبة لتنفيذ الأعمال الموكلة إليه.	4.2500	.78778	3
46	معرفة كيفية أداء الأعمال والمهام الموكلة إليه.	4.2300	.76815	4
48	المعرفة بكافة حيثيات العمل وتفصيلاته.	4.2200	.80301	5
52	القدرة على حل المشكلات التي يواجهها في أداء أعماله.	4.2161	.83789	6
40	يتم إنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي.في الشركة.	4.1750	.73967	7
42	يتم استخدام الوقت بكفاءة وفاعلية.	4.1658	.78147	8
49	القدرة على تصحيح الأخطاء في أداء المهام الموكلة إليه.	4.1500	.78778	9
45	امتلاك المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء.	4.1450	.76610	10
47	معرفة أهداف وسياسات وتطلعات الشركة.	4.1000	.83275	11
51	القدرة على صنع القرارات الصحيحة في مجال عمله.	4.0950	.90001	12
53	القدرة على تخطيط أعماله وإكمالها حسب الجدول الزمني المخطط لها.	4.0950	.80574	13
41	مخرجات العمل التي يتم إنتاجها متناسقة ومتجانسة.	4.0350	.75273	14
43	القدرة على الابتكار والإبداع.	4.0350	.83502	15
44	إنجاز المهام الموكلة بكفاءة وفاعلية وإتقان.	4.0200	.78912	16

يشير الجدول رقم (10) أعلاه إلى مدى وجود استراتيجية واضحة للتدريب ومساهمتها في تحسين مجالات الأداء للأفراد العاملين.

ويشير الجدول إلى وجود تلك الاستراتيجية بشكل كبير لدى الشركات عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي أعلى من (4.000) لكافة الفقرات الدالة على وجود تلك الاستراتيجية مما يشير إلى أن تلك الشركات تقوم بتطبيقها بدرجة عالية.

ولقد بينت نتائج الدراسة إلى أن الشركات تمتلك وبدرجة عالية جدا (القدرة على تحليل الحقائق والوصول إلى نتائج منطقية، والقدرة على التركيز في إنجاز الأعمال الموكلة للموظف)ونستدل على ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ لتلك الفقرتين (4.2900، 4.2750) على التوالي.

كما تشير النتائج أن الشركات تمتلك وبدرجة عالية جدا (القدرة على اختيار الإجراءات الصحيحة والمناسبة لتنفيذ الأعمال الموكلة للموظف، ومعرفة كيفية أداء الأعمال والمهام الموكلة للموظف، والمعرفة بكافة حيثيات العمل وتفصيلاته، والقدرة على حل المشكلات التي يواجهها في أداء أعماله) ونستدل على ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ لتلك الفقرات (4.2500، 4.2300، 4.2200، 4.2161) على التوالي.

كما تشير النتائج انه (يتم إنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي في الشركة، ويتم استخدام الوقت بكفاءة وفاعلية، والقدرة على تصحيح الأخطاء في أداء المهام الموكلة للموظف، وامتلاك المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء، وهناك معرفة تامة بأهداف وسياسات وتطلعات الشركة، وتمتلك الشركات القدرة على صنع القرارات الصحيحة في مجال عمله، والقدرة على تخطيط أعماله وإكمالها حسب الجدول الزمني المخطط لها، ومخرجات العمل التي يتم إنتاجها متناسقة ومتجانسة، وتمتلك الشركات القدرة على الابتكار والإبداع، وإنجاز المهام الموكلة بكفاءة وفاعلية وإتقان) ونستدل على ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ أعلى من (4.00) وأقل من (4.200) لتلك الفقرات.

3-5 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية العدمية الأولى

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالـــة ≤ 0.05 بـــين درجـــة تطبيـــق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور اســـتراتيجي وبين مستوى أداء العاملين.

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام نموذج الانحدار واختبار F الناتج عنه، لمعرفة أن كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين، على مستوى الدلالة الإحصائية (α =0.05) ويبين الجدول رقم (11) النتائج المتعلقة بتحليل هذه العلاقة.

الجدول رقم (11)

نتائج اختبار الانحدار و اختبار F الناتج عنه

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	F	Adjusted R^2	R Square	R
رفض	*0.000*	*161.857*	*0.447*	0.450	*0.671*

لقد جاءت قيمة اختبار (F) مساوياً إلى (161.857) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقـــل من القيمة المحـــــددة (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصـــائية بـــين تطبيـــق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظـــور اســـتراتيجي وبين مستوى أداء العاملين.

الفرضية العدمية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالة ≥ 0.05 بين نوعية البـــرامج التدريبية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية وبين مستوى أداء العاملين.

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام نموذج الانحدار واختبار F الناتج عنه، لمعرفة أن كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين نوعية البرامج التدريبية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية وبين مستوى أداء العاملين، على مستوى الدلالة الإحصائية (α =0.05) ويبين الجدول رقم (12) النتائج المتعلقة بتحليل هذه العلاقة.

الجدول رقم (12)

نتائج اختبار الانحدار و اختبار F الناتج عنه

R	R Square	Adjusted R^2	F	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
0.326	*0.106*	0.102	23.579	0.000	رفض

لقد جاءت قيمة اختبار(F) مساوياً إلى (23.579) بقيمة احتمالية (0.000) وهـــي أقـــل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي انه توجد علاقة بين نوعية البـــرامج التدريبيـــة فـــي الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية وبين مستوى أداء العاملين.

الفرضية العدمية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالة ≤ 0.05 بـــين تبنـــي الإدارة العليا في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين.

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام نموذج الانحدار واختبار F الناتج عنه، لمعرفة أن كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين تبني الإدارة العليا في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين، على مستوى الدلالة الإحصائية (α =0.05) ويبين الجدول رقم (13) النتائج المتعلقة بتحليل هذه العلاقة.

الجدول رقم (13)

نتائج اختبار الانحدار و اختبار F الناتج عنه

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	F	Adjusted R^2	R Square	R
رفض	0.000	71.769	0.262	*0.266*	0.516

لقد جاءت قيمة اختبار(F) مساوياً إلى (71.769) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من القيمة المحـــــددة (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي انه توجد علاقة بين تبني الإدارة العليا في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين.

الفرضية العدمية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلى مستوى الدلالة ≤ 0.05 بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، وبين مستوى أداء العاملين.

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام نموذج الانحدار واختبار F الناتج عنه، لمعرفة أن كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للعلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، وبين مستوى أداء العاملين، على مستوى الدلالة الإحصائية (α =0.05) ويبين الجدول رقم (14) ذلك.

الجدول رقم (14)

نتائج اختبار الانحدار و اختبار F الناتج عنه

R	R Square	Adjusted R^2	F	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
0.487	*0.237*	0.233	61.399	0.000	رفض

لقد جاءت قيمة اختبار(F) مساوياً إلى (61.399) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي انه توجد علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، وبين مستوى أداء العاملين.

الجدول رقم (15)

اختبار الفرضيات (الارتباط) حسب معامل الارتباط بيرسون:

		تطبيق مراحل العملية التدريبية	نوعية البرامج التدريبية	تبني الاستراتيجية التدريب	استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق	مستوى أداء العاملين
تطبيق مراحل العملية التدريبية	Pearson Correlation	1	.569	.685	.590	.671
	مستوى الدلالة		.000	.000	.000	.000
نوعية البرامج التدريبية	Pearson Correlation	.569	1	.552	.425	.326
	مستوى الدلالة	.000		.000	.000	.000
تبني الاستراتيجية التدريب	Pearson Correlation	.685	.552	1	.608	.516
	مستوى الدلالة	.000	.000		.000	.000

استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق	Pearson Correlation	.590	.425	.608	1	.487
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000		.000
مستوى أداء العاملين	Pearson Correlation	.671	.326	.516	.487	1
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	

يشير الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين. ونستدل على هذه العلاقة من مستوى الدلالة الذي بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحدد (α =0.05)، وبالتالي فإن هناك علاقة ذات دلالة بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين.

كما يشير الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نوعية البرامج التدريبية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية وبين مستوى أداء العاملين، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحدد (α =0.05)، وبالتالي فإن هناك علاقة ذات دلالة بين نوعية البرامج التدريبية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية وبين مستوى أداء العاملين، على مستوى الدلالة الإحصائية (α =0.05).

كذلك يشير الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تبني الإدارة العليا في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحدد

(α =0.05)، وبالتالي فإن هناك علاقة ذات دلالة بين تبني الإدارة العليا في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين.

وأخيراً فإن الجدول أعلاه يشير إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، وبين مستوى أداء العاملين، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحدد (α =0.05)، وبالتالي فإن هناك علاقة ذات دلالة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، وبين مستوى أداء العاملين.

الفصل السادس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج والتوصيات

6-1 النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن هذه الدراسة أجريت على الشركات التي يتضح بأنها تتبع إستراتيجية للتدريب وذلــك من خلال البرامج التي تقدمها هذه الشركات، لكن كان من الصــعوبة الحصــول علــى مقدار التمويل الفعلي الذي تخصصه هذه الشركات لبرامجها التدريبيــة وذلــك بســبب وجود نص قانوني في قانون الشركات الأردنية يلزمها بتخصيص ما لا يقل عن (1%) من أرباحها السنوية لأنفاقه على دعم البحث العلمي والتدريب .
2. أن درجة تطبيق الشركات الصناعية الأردنية لكافة الأنشطة المتعلقة بمراحــل العمليــة التدريبية من منظور استراتيجي (والمتمثلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييم وتقويم البرامج التدريبية) كانت مرتفعة وبالتالي فإن هذا يدل على اهتمام هذه الشركات بوجــود اســتراتيجية واضــحة للتــدريب فــي شركاتهم.
3. أن الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية تركز على أسلوب المحاضرات بدرجة كبيرة جداً في العملية التدريبية وبدرجة ثانية تركز على أسلوب التدوير الــوظيفي، أمــا الأساليب الأخرى في التدريب فهي ضعيفة أو شبه معدومة.
4. أن الإدارة العليا في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية تسعى بالدرجة الأولى إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تــؤدي إلــى تنفيــذ الأعمال بشكل أفضل، أما اهتمامها بتــوفير الإمكانيــات الماديــة اللازمــة ومتابعتهــا باستمرار للعملية التدريبية واعتبار التدريب من ضمن أولوياتها الاســتراتيجية فجــاءت بدرجة أقل نسبياً.

5. أن الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب بدرجة ضعيفة وهذا بالتالي يؤثر سلباً على العاملين باعتبار أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساعد على إيصال المادة التدريبية بشكل أفضل، بينما تركز هذه الشركات على استخدام الوسائل التقليدية كأساس لتطبيق استراتيجياتها التدريبية بدرجة عالية.

6. أظهرت هذه الدراسة مجموعة من المعوقات التي تواجهها هذه الشركات في عملية تبني استراتيجية فعالة للتدريب كان أبرزها عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب في هذه الشركات وعدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية وجمود القوانين والأنظمة الخاصة بالتدريب في هذه الشركات.

7. أن مستوى مساهمة استراتيجية التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية من وجهة نظر المدراء وفي المجالات ذات العلاقة كانت بدرجة عالية وكانت أفضلها في مجال صنع القرار (القدرة على تحليل الحقائق والوصول إلى نتائج منطقية) وفي مجال تخطيط وتنفيذ الأعمال (القدرة على التركيز في إنجاز الأعمال والقدرة على اختيار الإجراءات الصحيحة والمناسبة لتنفيذ الأعمال).

8. وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها وكذلك وجود هذه العلاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الشركات وبين أداء العاملين فيها.

9. وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى تبني الإدارة العليا في هذه الشركات لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين وكذلك وجود هذه العلاقة الإيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في هذه الشركات وبين مستوى أداء العاملين فيها.

6-2 التوصيات

توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات هي:

1. ضرورة قيام الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية بتخصيص موازنة اكبر من الموازنة المنصوص عليها قانونياً وذلك لكي تكون استراتيجيتها التدريبية ناجحة ، واستغلال هذه المبالغ بالشكل الأمثل لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة مع ضرورة الاهتمام بعدم توفير هذه المبالغ من أجل توفير أرقام وميزانيات غير فعلية تطبيقاً لنص المادة (188) من قانون الشركات الأردنية التي تلزم الشركات بتخصيص ما لا يقل عن (1%) من أرباحها السنوية لدعم التدريب لديها.

2. ضرورة قيام الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للشركة.

3. ضرورة قيام الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية بتنويع أساليبها التدريبية التي تقدمها للعاملين لديها حيث أنها تركز على أسلوب المحاضرات والتدوير الوظيفي بدرجة كبيرة ولذلك لا بد من إضافة أساليب المناقشة ودراسة الحالة واللجان والمؤتمرات إلى هذه الأساليب لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين في هذه الشركات.

4. ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريبية وضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية في هذه الشركات.

5. ضرورة تبني الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريبية والذي بالتالي يؤثر على تحسين مستوى أداء العاملين في هذه الشركات.

6. يجب على الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية الحد من المعوقات والعقبات التي تواجهها عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب، وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لاستراتيجية التدريب وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية والتغيير في أنظمتها وقوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة وفعالة للتدريب.

7. الاستفادة من المؤهلات العلمية العالية والخبرات العملية الطويلة للمدراء في هذه الشركات وذلك باتباع التخطيط الاستراتيجي السليم ووجود استراتيجية واضحة للشركة تنبثق عنها استراتيجية واضحة للوحدات الوظيفية المختلفة.

8. ضرورة ارتكاز نشاط التدريب في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات، وبناء هذا النشاط بصورة متكاملة وشاملة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.

مراجع الدراسة

المراجع

أ- المراجع العربية:

1. أبوبكر، مصطفى، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
2. أبودولة، جمال، وطهماز، رياض، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 4-أ، 2004.
3. الآغا، إيهاب، والآغا، وفيق، احتياجات الفرد التدريبية على ضوء التنمية الإدارية في فلسطين، مؤتمر الإبداع والتحول الإداري، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 25-27 نيسان 2006.
4. آل بشر، صالح فايع، تقييم برامج التدريب في شركة سابك وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة: المفرق: جامعة آل البيت، 2003.
5. ارحيم، سوسن، واقع التدريب الإداري في القطاعين العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2002.
6. بلوط، حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
7. تقي، عبدالعزيز، وعسكر، علي، التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري في مجال العمل: دراسة لواقع التدريب في الكويت، المجلة العربية للإدارة، السنة 11، العدد 2، 1987.
8. توفيق، عبدالرحمن، العملية التدريبية، القاهرة: مركز البرات المهنية للإدارة،1994.

9. حسين، عبدالفتاح دياب، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، القاهرة: سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، 1996.

10. الدحيات، جهاد صالح، تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المفرق: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 1999.

11. ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد وعبدالمحسن عبدالمحسن، الرياض: دار المريخ، 2003.

12. الرفاعي، يعقوب السيد يوسف، أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت، الإداري، السنة 22، العدد 81، 2000.

13. زويلف، مهدي، حالات وبحوث في الإدارة بين النظرية والتطبيق، عمان: دار مجدلاوي، 1996.

14. ساسي، الطاهر محمد، طرق وأساليب تدريب العاملين وأثرها على فعالية التدريب، رسالة غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، طرابلس، 2002.

15. ساعاتي، أحمد، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة: دار الفكر العربي، 1998.

16. السلمي، علي، التدريب الإداري، عمان: دار زهران، 1995.

17. شديفات، آمنة، أثر برامج التدريب في معهد الإدارة العامة الأردني على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، المفرق: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 1999.

18. شمس، جلال، العملية التدريبية، القاهرة: منشورات المركز العربي للتطوير الإداري، 2001.

19. الشنواني، صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999.

20. صادق، هدى، تحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للتدريب،العدد 10، 1993.

21. الطعاني، حسن أحمد، التدريب مفهومه وفعالياته: بناء البرامج التدريبية وتقويمها، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002.

22. طلبة، عبدالله، الإدارة العامة، دمشق: منشورات جامعة دمشق، 1995.

23. عباس، سهيلة، وعلي، علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003.

24. عبدالباقي، صلاح، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، 2000.

25. عبود، عطاالله بشير، تقييم فاعلية برنامج الإدارة التنفيذية في معهد الإدارة العامة الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المفرق، الأردن، 1999.

26. عبوي، زيد منير، إدارة الموارد البشرية، عمان-الأردن: دار كنوز المعرفة،2006.

27. عبيدات، بدر، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2003.

28. عبيدات، شذى، واقع استراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.

29. عثمانين، غازي، مفاهيم أساسية في التدريب والتطوير، بحث غير منشور، معهد النفط العربي للتدريب، بغداد، 1990.

30. عساف، عبدالمعطي، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان: دار زهران، 2000.

31. عقيلي، عمر، إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر، 1996.

32. عليمات، محمد عليان، الاتجاهات الحديثة في الـتعلم والتـدريب، ط1، عمـان: دار الخوجة للنشر والتوزيع، 1991.

33. عليوان، محمود إبراهيم، تحديد الاحتياجات التدريبية، دراسة مقارنـة بـين القطـاع المصرفي الأردني العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، عمـان: الجامعـة الأردنية، كلية الدراسات العليا، 1996.

34. عمار، حسين، إدارة شئون الموظفين، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1414هـ.

35. العيساوي، عبدالرحمن، الكفاءة الإدارية، دور الإدارة في تنميـة المـوارد البشـرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996.

36. فارس، ميرفت أديب، واقع تحديد الاحتياجات التدريبيـة لمسـتوى الإدارة الوسـطى والإدارة الإشرافية في قطاع المصارف الأردنية، رسالة ماجسـتير غيـر منشـورة، عمان: الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، 1996.

37. فطيس، عادل، تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرهـا علـى أداء العاملين وسلوكهم: دراسة حالة شركة رأس لانـوف لتصـنيع الـنفط والغـاز فـي الجماهيرية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفـرق، الأردن، 2003.

38. فياض، رجاء، وآخرون، تحديد الاحتياجات التدريبية، بحث غيـر منشـور، معهـد الإدارة العامة، عمان، مايو 1999.

39. القبلان، يوسف، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة العربية السعودية، ط2، الرياض: دار عالم الكتاب للطباعة والنشر والتوزيع، 1992.

40. القريوتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات، الوظائف، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.

41. القطامين، أحمد، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.

42. نريسي، وليام، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد أحمد، الرياض: معهد الإنماء العربي، 1992.

43. نوفل، مفلح عثمان، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، 2007.

44. هاشم، زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996.

45. الهيتي، خالد عبدالرحيم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2004.

ب- المراجع الأجنبية:

1. Abdelgadir, N. and Abdelhafiz Elbadri, “Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement”, Journal of European Industrial Training, Vol. 25, Issue, 2/3/4, 2001, pp.69-79.

2. Appleby, A, and Marvin, S., “Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status”. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554-561.

3. Grawford, Claude C., How to Make Training Survey?, London: Pitman Publishing, 1991.

4. Daniels, Sharon, “Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment”, Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5, 2003, pp.39-42.

5. David A. De Genso, Human Resources Management, New York: John Inc., 1996.

6. Denis Leonard, Rodney McAdam, "The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development", Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001, pp.4-13.

7. Eileen Piggot-Irvine, "Key features of appraisal effectiveness", International Journal of Education Management, Vol. 17, Issue 4, 2003, p.170.

8. Gascó, José L., Llopis, Juan, González, M. Reyes, "The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study", Journal of European Industrial Training, Vol. 28, Issue 5, 2004, pp.370-380.

9. Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, "Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms?" European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007, pp.25-40.

10. L. Bibby, S. Austin, D. Bouchlaghem, "The Impact of a Design Management Training Initiative on Project Performance, Engineering", Construction and Architectural Management, Vol. 13, Issue 1, 2006, pp.7-26.

11. Lester, T. Shapiro, Training Effectiveness Hand Book, New York: Donnelley and Sons Co., 1995.

12. Renaud, Stéphane, Morin, Lucie, Cloutier, Julie, "Participation in Training Activities in the Canadian Banking Industry: Do Gender and Managerial Status Matter?", International Journal of Manpower, Vol. 27, Issue 7, 2006, pp.666-678.

13. Robbins, S., and Coulter, M., Management, Pearson Prentice Hall, 2005.

14. Sims, R., "Evaluating Public Sector Training Programs", Public Management, Vol. 22, No.4, 2004, p.230.

15. Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Fynes, Evelyn Roche, Sean Ennis, "Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices", Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 8, 2002, pp.394-403.

الملاحق

ملحق رقم (1) – الاستبانة
ملحق رقم (2) – كشف بأسماء الشركات عينة الدراسة

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

الأكاديمية العربية للعلوم المالية
والمصرفية
كلية العلوم المالية والمصرفية
قسم إدارة الأعمال

السيد المدير .... المحترم

تحية طيبة وبعد؛

يسعى الباحث لإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة استراتيجية التـــدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، وذلـــك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتـــوراه الفلســـفة فـــي تخصـــص إدارة الأعمال.

وإذ يضع الباحث بين أيديكم هذه الاستبانة، فإنه يأمل أن تكون إجاباتكم بكـــل تجرد وصراحة وموضوعية، علماً أن البيانات التي ستوفرها الاســـتبانة ستســـتخدم لأغراض البحث العلمي وستحاط بالسرية التامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

عطاالله محمد تيسير الشرعة

الجزء الأول – معلومات عامة:

*** الرجاء الإجابة بوضع إشارة (Ö) في الاختيار المناسب:**

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر:

أ) أقل من 30 سنة	ب) من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	ج) من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	د) من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة	هـ) 60 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

أ) ثانوية عامة
ب) دبلوم
ج) بكالوريوس
د) ماجستير
هـ) دكتوراه

4. سنوات الخبرة:

أ) أقل من 5 سنوات	ب) من 5 إلى أقل من 10 سنوات	ج) من 10 إلى أقل من 20 سنة	د) 20 سنة فأكثر

الجزء الثاني – أسئلة الاستبانة:

(1) الرجاء وضع إشارة (Ö) في الاختيار المناسب والذي يبين درجة تطبيق شركتكم لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي:

المراحل	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
أ- تحديد الاحتياجات التدريبية:					
1. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين من خلال تحديد المتطلبات الجديدة للعمل في الشركة ومقارنتها مع القدرات الحالية للعاملين.					
2. يتم الأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجية العامة للشركة عند تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في شركتكم.					
3. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تقارير أداء العاملين في الشركة.					
4. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية ومدروسة تأخذ بعين الاعتبار التحديات الحالية والمستقبلية للشركة.					
ب- تصميم البرامج التدريبية:					
5. يتم اختيار البرنامج التدريبي بما يتناسب مع التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للشركة.					
6. يتم التركيز عند تصميم البرامج التدريبية في الشركة على أهداف واضحة ومكتوبة بما يتلاءم مع رسالة الشركة وأهدافها الاستراتيجية.					
7. يتم الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد زمان ومكان تنفيذ البرنامج التدريبي الأهداف الاستراتيجية للتدريب					
ج- تنفيذ البرامج التدريبية:					
8. تعتبر الأساليب التدريبية المستخدمة في الشركة متطورة وحديثة لتحقيق الأهداف المرجوة.					
9. يتم تقييم البرامج التدريبية قبل تنفيذها وذلك للتأكد من صلاحيتها وتحقيقها للأهداف الاستراتيجية للشركة.					
10. يتم الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية والخارجية عند تنفيذ البرنامج التدريبي.					
11. يتم التطبيق الميداني العملي للبرنامج التدريبي وليس فقط الجانب النظري.					

المراحل	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
د - تقييم وتقويم البرامج التدريبية:					
12. يتم دراسة وتحليل نتائج وتقييم البرامج التدريبية بشكل دوري في الشركة ومدى تحقيقها للاحتياجات الحالية والمستقبلية للشركة.					
13. يتم تقييم المتدرب أثناء العمل لمعرفة مدى إتقانه للمهارات المكتسبة من التدريب.					
14. يتم دراسة وقياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى تحقيقه للأهداف الاستراتيجية للشركة.					

(2) الرجاء وضع إشارة (Ö) في الاختيار المناسب والذي يبين نوعية البرامج التدريبية في الشركة:

البرامج التدريبية	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
15. برامج تدريبية تقوم على أسلوب المحاضرات.					
16. برامج تدريبية تقوم على أسلوب المؤتمرات والندوات.					
17. برامج تدريبية تقوم على أسلوب التدوير الوظيفي.					
18. برامج تدريبية تقوم على أسلوب اللجان.					
19. برامج تدريبية تقوم على أسلوب دراسة الحالة.					
20. برامج تدريبية تقوم على أسلوب المناقشة.					

(3) الرجاء وضع إشارة (Ö) في الاختيار المناسب والذي يبين مدى تبني الإدارة العليا في الشركة لاستراتيجية التدريب:

الفقرة	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
21. تعتبر الإدارة العليا التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية.					
22. تدعم الإدارة العليا وتتابع باستمرار استراتيجية التدريب في الشركة.					

الفقرة	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
23. تسعى الإدارة العليا إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل.					
24. توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا والقائمين على العملية التدريبية في الشركة.					
25. تقوم الإدارة العليا بتوفير الإمكانيات المادية والتسهيلات اللازمة لدعم استراتيجية التدريب في الشركة.					

(4) الرجاء وضع إشارة (Ö) في الاختيار المناسب والذي يبين مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في الشركة:

الفقرة	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
26. يتم تجهيز أماكن تنفيذ البرامج التدريبية بأحدث الوسائل والتجهيزات التدريبية.					
27. يتم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل شبكة الإنترنت، الفيديو...					
28. يتم استخدام الوسائل التقليدية مثل السبورة، آلات عرض الشرائح...					
29. تساعد الوسائل التكنولوجية الحديثة على إيصال المادة التدريبية بشكل أفضل.					

(5) الرجاء وضع إشارة (Ö) في الاختيار المناسب والذي يبين المعوقات التي تواجهها عملية تبني استراتيجية فعالة للتدريب:

المعوقات	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
30. عدم إيمان الإدارة العليا بالشركة بالدور الاستراتيجي للتدريب.					
31. عدم توفر الإمكانيات المالية والمادية لتوفير البرامج التدريبية المناسبة.					
32. عدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية.					

المعوقات	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
33. عدم وجود استراتيجيات وظيفية واضحة على مستوى الدوائر الوظيفية.					
34. عدم وجود استراتيجية واضحة على مستوى الشركة ككل.					
35. عدم توفر الأنظمة التكنولوجية الحديثة الداعمة لاستراتيجية التدريب.					
36. ضعف نشاط تحليل الوظائف في الشركة.					
37. عدم وضوح الاستراتيجيات والأهداف والسياسات العامة للشركة.					
38. جمود القوانين والأنظمة الخاصة بالتدريب في الشركة.					
39. عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب في الشركة.					

(6) الرجاء وضع إشارة (Ö) في الاختيار المناسب والذي يبين مدى وجود استراتيجية واضحة للتدريب و مساهمتها في تحسين مجالات الأداء التالية للأفراد العاملين في شركتكم:

الفقرة	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
أ. الإنتاجية					
40. يتم إنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي.في الشركة.					
41. مخرجات العمل التي يتم إنتاجها متناسقة ومتجانسة.					
42. يتم استخدام الوقت بكفاءة وفاعلية.					
ب. الإبداع					
43. القدرة على الابتكار والإبداع.					
44. إنجاز المهام الموكلة بكفاءة وفاعلية وإتقان.					
45. امتلاك المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء.					
ج. كفاءة تنفيذ الأعمال					
46. معرفة كيفية أداء الأعمال والمهام الموكلة إليه.					
47. معرفة أهداف وسياسات وتطلعات الشركة.					
48. المعرفة بكافة حيثيات العمل وتفصيلاته.					
49. القدرة على تصحيح الأخطاء في أداء المهام الموكلة إليه.					

الفقرة	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
د. صنع القـــــــرار					
50. القدرة على تحليل الحقائق والوصول إلى نتائج منطقية.					
51. القدرة على صنع القرارات الصحيحة في مجال عمله.					
هـــ. تخطيط وتنفيذ الأعمال					
52. القدرة على حل المشكلات التي يواجهها في أداء أعماله.					
53. القدرة على تخطيط أعماله وإكمالهـــا حســـب الجـــدول الزمني المخطط لها.					
54. القدرة على اختيار الإجراءات الصحيحة والمناسبة لتنفيذ الأعمال الموكلة إليه.					
55. القدرة على التركيز في إنجاز الأعمال الموكلة إليه.					

ملحق رقم (2)
كشف بأسماء الشركات عينة الدراسة

ت	اسم الشركة
.1	الوطنية للدواجن
.2	العربية لصناعة الألمنيوم/ آرال
.3	دار الدواء للتنمية والاستثمار
.4	مصانع الأجواخ الأردنية
.5	مصانع الخزف الأردنية
.6	مصانع الورق والكرتون الأردنية
.7	الأردنية لصناعة الأنابيب
.8	المركز العربي للصناعات الدوائية والكيماوية
.9	العالمية للصناعات الكيماوية
.10	البوتاس العربية
.11	الأردنية للصناعات الخشبية/ جوايكو
.12	الوطنية لصناعة الكلورين
.13	الموارد الصناعية الأردنية
.14	الكابلات الأردنية الحديثة
.15	الزي لصناعة الألبسة الجاهزة
.16	الباطون الجاهز والتوريدات الإنشائية
.17	حديد الأردن
.18	مصانع الاتحاد لإنتاج التبغ والسجائر
.19	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيماوية والمستلزمات الطبية
.20	اللؤلؤة لصناعة الورق الصحي
.21	الوطنية لصناعة الألمنيوم
.22	مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية والثقيلة
.23	العربية لصناعة المواسير المعدنية
.24	الإقبال للطباعة والتغليف
.25	الوطنية للصناعات الهندسية المتعددة
.26	الألبان الأردنية
.27	الصناعية التجارية الزراعية/ الإنتاج
.28	مجمع الضليل الصناعي

.29	رم علاء الدين للصناعات الهندسية
.30	القرية للصناعات الغذائية والزيوت النباتية
.31	الدباغة الأردنية
.32	الأردنية لصناعات الصوف الصخري
.33	دار الغذاء
.34	الصناعات والكبريت الأردنية/ جيمكو
.35	العربية للصناعات الكهربائية
.36	العامة للصناعات الهندسية
.37	الفاتحون العرب للصناعة والتجارة
.38	العربية لصناعة المبيدات والأدوية البيطرية
.39	الدولية لصناعة السيلكا
.40	المتحدة التكاملية للصناعات المتعددة والاستثمار